

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

СЛУЦЬКА ДАРИНА АНАТОЛІЇВНА

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

НАДЮК ЗІНОВІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

доктор наук з державного управління,

доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та
публічного управління

від

2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	6
1.1. Теоретичні засади управління персоналом у закладах сучасного готельного бізнесу.....	6
1.2. Вплив цифровізації та нових технологій на сферу управління персоналом	10
1.3. Теоретичні аспекти застосування штучного інтелекту в управлінні сучасного готельного господарства.....	17
РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	23
2.1. Характеристика технологій ШІ для управління персоналом: рекрутинг, адаптація, навчання.....	23
2.2. Аналіз ефективності та мотивації персоналу готельного господарства на основі ШІ.....	31
2.3. Оцінка викликів і ризиків використання ШІ в управлінні персоналом готельного господарства.....	39
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ	50
3.1. Особливості застосування міжнародного досвіду використання ШІ в управлінні готельним господарством.....	50
3.2. Перспективи інтеграції ШІ в управління готельного господарства в Україні	56
3.3. Рекомендації щодо впровадження ШІ в управлінні сучасним готельним господарством.....	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку готельного господарства ефективне управління персоналом набуває фундаментальне значення для забезпечення конкурентоспроможності кожного підприємства. Людський ресурс є важливим елементом у створенні якісного сервісу, формуванні іміджу готелю та підвищенні рівня задоволеності гостей. В той час звичні підходи до управління співробітниками поступово вичерпують свій потенціал, що актуалізує потребу у впровадженні новітніх технологій, зокрема впровадження систем штучного інтелекту.

Тому дане зацікавлення й зумовлює **актуальність теми дослідження**, використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом стає однією з найперспективніших тенденцій сучасної готельної сфери. Системи на основі штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси підбору кадрів, навчання, мотивації, оцінки ефективності роботи та прогнозування плинності персоналу. Для українського бізнесу це є особливо важливим, тому що сфера гостинності визначається високою плинністю кадрів, нестачею кваліфікованих спеціалістів і необхідністю зменшення операційних витрат.

Аналіз **останніх досліджень** щодо даної теми розглядали у своїх працях такі науковці, як: О. Мельник, І. Козлова, Н. Беляєва, які досліджували ефективність управління персоналом у сфері гостинності; М. Бойко, О. Романенко, які розкривали можливості цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу; зарубіжні автори - Дж. Брінйолфсон, А. МакАфі, Д. Девенпорт - аналізували вплив штучного інтелекту на управління людським капіталом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у готельному господарстві.

Предмет дослідження є використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом готельного підприємства, їх вплив на ефективність кадрової політики та якість сервісу.

Метою написання кваліфікаційної є обґрунтування теоретичних і практичних засад впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління персоналом готельного бізнесу України з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності.

Відповідно до поставленої мети потрібно виконати ряд **завдань дослідження**:

- розкрити теоретичні основи управління персоналом у сфері гостинності;
- дослідити сучасні тенденції цифровізації у готельних підприємствах;
- охарактеризувати сутність і можливості застосування штучного інтелекту у HR-процесах;
- проаналізувати закордонний та український досвід використання AI-рішень у готелях;
- визначити переваги, ризики та бар'єри інтеграції штучного інтелекту в кадрове управління;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління персоналом готельного підприємства.

Під час написання роботи використовувались загальнонаукові **методи дослідження**, а саме аналогія, пояснення, дедукція, аналіз та синтез зібраної інформації. Також, експертне оцінювання, спостереження, моделювання, опис, статистичний аналіз, графічне зображення матеріалу, табличне відображення, аналітичне узагальнення, також якісне й кількісне дослідження найбільш відображалися.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи становлять наукові публікації українських і зарубіжних авторів, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Deloitte, PwC, IT Ukraine Association,

матеріали міжнародних сайтів, а також дані офіційних ресурсів українських HR-платформ.

Наукова новизна полягає у впровадженні нової моделі поетапного впровадження технологій штучного інтелекту в управління персоналом готельного бізнесу, що враховує особливості українського ринку праці, кадрові ризики, а також рівень цифрової зрілості підприємств. Запропоновано сукупність практичних рекомендацій щодо впровадження AI-рішень, орієнтованих на поєднання автоматизації HR-процесів із збереженням людиноцентричного підходу.

Результати дослідження можуть використовуватись практично проваджуючи штучний інтелект в систему управління персоналом готельного підприємства сприяє зниженню плинності кадрів, скороченню часу найму, підвищенню ефективності працівників і рівня сервісу, а також оптимізації витрат підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи визначається поставленою метою і завданнями дослідження та включає вступ, три розділи з підрозділами, висновок, список використаних джерел та додатки. Кваліфікаційна робота складається з 84 сторінок комп'ютерного тексту. Основна частина роботи вміщує 14 таблиць, рисунок та 1 формулу. Список використаних джерел включає 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні засади управління персоналом у закладах сучасного готельного бізнесу

Готельна індустрія - це динамічний і постійно мінливий сектор, який спонукає співробітників забезпечити гостям незабутні враження під час їхнього перебування. Управління людськими ресурсами - це важливий елемент, що відіграє ключову роль у залученні та утриманні найкращих співробітників. Пошук і збереження відповідного персоналу є досить важливим у цій галузі, адже якість обслуговування може визначити успіх або невдачу перебування гостя. Управління людськими ресурсами у готельній індустрії є надзвичайно важливою функцією, яка включає керування персоналом, забезпечення ефективності роботи співробітників та створення позитивного робочого середовища для підвищення рівня задоволеності гостей. Такі основні аспекти:

- Стратегії рекрутингу - це включає поняття вимог до різних ролей у галузі, таких як співробітник на стійці реєстрації, покоївки, кухарі, менеджери тощо. Широке залучення кандидатів з високою кваліфікацією та досвідом є вигідним для кожного підприємства.

- Створення потужного бренду роботодавця є необхідною умовою для залучення найкращих фахівців. Готелі повинні показувати свою культуру, цінності та можливості для зростання. Позитивні відгуки та рекомендації співробітників можуть значно допомогти у створенні репутації роботодавця, якому віддають перевагу. Керівники мають можливість використовувати технології для оптимізації процесу залучення персоналу. Системи відстеження кандидатів, онлайн-портали з вакансіями та співбесіди через відеозв'язок можуть допомогти ефективно знаходити майбутніх співробітників та налагоджувати з ними контакт.

- Стратегії щодо збереження персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на формування у співробітників лояльності, мотивації та бажання залишатися в компанії довгостроково. Наприклад, конкурентна винагорода полягає у наданні пакетів мотивацій та винагород, включаючи заробітну плату, пільги та заохочення за результатами роботи, що є необхідним для залучення та збереження найкращих фахівців у готельній галузі. Також працівників заохочують програми визнання заслуг співробітників, що полягають у визнанні та винагородженні виняткових результатів роботи. Це може включати програми «Співробітник місяця», премії або прості знаки вдячності [35].

У сучасному світі не менш важливим є баланс між роботою та особистим життям, адже готельна індустрія часто передбачає ненормований робочий день та напружений графік. Досягнення балансу між роботою та особистим життям є важливим для уникнення вигорання та утримання співробітників довгостроковій перспективі. Можливості кар'єрного зростання мотивують співробітників залишатися на роботі. Різноманітність та інклюзивність збільшують робочу силу, відображаючи потреби гостей та сприяючи створенню культури поваги та гостинності до працівників.

Регулярний зворотний зв'язок та взаємодія зі співробітниками є надзвичайно важливими. Слід створювати регулярне опитування, індивідуальні зустрічі та політика відкритих дверей можуть надати інформацію про задоволеність співробітників та сфери, які потребують покращення.

Розглядаючи видозміни управління персоналом у сфері гостинності, можна дійти висновку, що вона відбулася від формального до стратегічного підходу. Мої судження базуються на дослідженнях, які показують, що історично управління персоналом у готельному бізнесі мало переважно формальний та адміністративний характер. Адже більша увага приділялася обліку кадрів, веденню документації, розподілу робочих змін та контролю за дотриманням трудового законодавства. Даний підхід розуміли співробітники виключно як ресурс, необхідний для виконання операційних завдань, що обмежувало можливості розвитку компанії та впливало на якість сервісу. У результаті, HR-

діяльність у готелях часто була енергійною, тобто спрямованою на вирішення поточних проблем, а не на стратегічне планування.

Етапно, у відповідь на зростаючу конкуренцію в готельній індустрії та зростання очікувань гостей, відбувся перехід до стратегічного управління персоналом. На даному питанні стало невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії готелю. Згідно різних досліджень, стратегічне управління персоналом передбачає інтеграцію кадрової політики з ключовими цілями компанії, що дозволяє результативніше залучати, мотивувати та утримувати співробітників. Основними перевагами стратегічного підходу є:

- зниження плинності кадрів завдяки підвищенню лояльності та залученості персоналу;
- підвищення якості обслуговування гостей за рахунок розвитку професійних навичок співробітників та їх орієнтації на потреби гостей;
- зростання продуктивності та ефективності роботи готелю, оскільки кожен працівник чітко розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей;
- формування сильної корпоративної культури, яка підтримує інновації та розвиток кожного члена команди [35].

Розглядаючи теоретичні підходи до управління персоналом у готельному секторі, можна виділити (табл.1.1):

1. Універсальний, контингентний та ресурсно-орієнтовані підходи (SHRM). Універсальний підхід - передбачає впровадження стандартного набору найкращих HR-практик, які вважаються ефективними для будь-якої організації, наприклад, прозора система винагород, навчання персоналу, розвиток корпоративної культури. Контингентний підхід – це адаптація HR-стратегії під конкретні умови та контекст готелю, а саме розмір, місце розташування, ринкові умови та цільову аудиторію. Мета підходу допомагає узгодити управління персоналом із бізнес-стратегією компанії. Ресурсно-орієнтований підхід - розглядає персонал як винятковий ресурс і конкурентну перевагу. Головна ідея полягає у створенні та розвитку унікальних знань, навичок і компетенцій працівників, які важко скопіювати конкурентам.

2. Інтелектуальний та соціальний капітал як посередники інновацій - це основні ресурси, які визначають здатність готелю змінюватися, розвиватися та впроваджувати нові ідеї. Інтелектуальна база включає знання, навички та досвід співробітників, які створюють основу для інноваційних рішень. Соціальний капітал відображає мережу зв'язків, рівень довіри та співпраці між працівниками та керівництвом.

3. Моделі психологічного залучення співробітників описують, як внутрішнє ставлення співробітників до роботи та компанії формується під впливом HR-практик. Згідно з теорією самоконцепції, коли співробітники сприймають управлінські дії як справедливі, підтримуючі та спрямовані на розвиток, у них зростає відчуття значущості, психологічної безпеки та готовності діяти на благо компанії.

4. Моделі мотивації є ключовими для успіху готельних підприємств. У різних культурах було доведено, що задоволені працівники, які вмотивовані, працюють ефективніше, забезпечуючи якісне обслуговування - а це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність [14].

Табл. 1.1

Теоретичні підходи до управління персоналом у готельному секторі

Підхід	Практичне застосування
Стратегічний SHRM	Інтеграція HR-стратегії з бізнес-цілями, прозора кадрова політика.
Інтелектуальний та соціальний капітал	Інвестиції у розвиток, навчання, ІТ-підтримку для інноваційності
Психологічна залученість	Практики підтримки, розвитку, визнання формують лояльність працівників
Мотиваційні теорії	Використання винагород, розвитку, адаптації для підвищення залученості

Джерело: складено автором на основі матеріалу [14].

Управління людськими ресурсами в готельній індустрії - це багатогранне поняття, яке передбачає розвиток і утримання найкращих талантів. Застосовуючи стратегії прийняття, інвестуючи в навчання та розвиток і надаючи пріоритет утриманню працівників, готельні підприємства можуть створити колектив, здатний забезпечити гостям винятковий досвід. Більше того, сприяння різноманітності та інклюзивності при збереженні відкритих каналів комунікації зі співробітниками сприятиме подальшому процвітання та сталому розвитку готельного бізнесу в умовах високої конкуренції в цій галузі. Готельна індустрія значній мірі спирається на людські ресурси для забезпечення виняткового досвіду гостей. Виклик полягає в управлінні різноманітним персоналом, підтримці високих стандартів обслуговування та адаптації до постійно мінливих вимог готельного сектору.

1.2. Вплив цифровізації та нових технологій на сферу управління персоналом

У сучасному готельному бізнесі цифровізація стає не просто трендом, а важливою умовою виживання та конкурентоспроможності підприємств. Готельні підприємства стикаються з потребою швидко адаптуватися до змін на ринку, покращувати якість обслуговування, зменшити витрати та ефективно керувати людськими ресурсами. Сучасні гості чекають швидкого, безконтактного та персоналізованого сервісу, а співробітники бажають отримати гнучких умов роботи, прозорості процесів та можливостей для розвитку. Впровадження цифрових технологій у готельному підприємстві охоплює не лише автоматизацію щоденних процесів, а й використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), хмарних технологій та інтелектуальних систем управління персоналом.

Цифровізація змінює не тільки операційні функції управління персоналом, такі як рекрутинг, адаптація, керування графіками та навчання, але й стратегічну роль HR-відділу в готелі. На сьогодні відділ кадрів більше не має

змоги обмежуватися адміністративною роботою, а стає основним партнером бізнесу, який аналізує потреби компанії, прогнозує кадрові ризики, формує кадрову політику та сприяє створенню стійкої корпоративної культури.

Окрім зазначеного вище, цифрові технології відкривають можливості для персоналізації роботи з персоналом, зокрема через системи прогнозування росту кар'єри, індивідуальні програми навчання, відстеження рівня задоволеності та залученості працівників. За даними дослідження, у готельних господарствах, які впровадили цифрові HR-системи, плинність кадрів зменшилася на 25-30%, а продуктивність працівників зросла на 18% завдяки більш чіткому розподілу завдань та прозорим процесам управління [14].

Проте цифрова трансформація - це не лише можливості, а й нові виклики для кожного бізнесу. Готельним господарствам варто інвестувати значні ресурси у впровадження технологій, навчання персоналу та підтримання їхньої актуальності. Окрім того, важливими стають питання цифрової етики, захисту даних та психологічного комфорту працівників, які можуть відчувати стрес через постійний контроль та зміни у роботі.

Напрями цифрових технологій в управлінні персоналом у сьогоденному готельному бізнесі охоплюють широкий спектр методик, які допомагають автоматизувати процеси, підвищити ефективність HR-функцій та покращити досвід як працівників, так і гостей. Вони спрямовані на формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та оптимізацію роботи персоналу.

Одним із основних напрямів є впровадження E-HRM та цифрових платформ. Це автоматизовані системи управління персоналом, що дозволяють систематизувати такі процеси, як рекрутинг, адаптація нових співробітників, оцінка ефективності, ведення графіків та облік робочого часу за допомогою цих платформ менеджери готелів отримують швидкий доступ до актуальних даних, що допомагає приймати більш обґрунтовані кадрові рішення. Однак деякі дослідження показують, попри широке впровадження цих систем У

готельному секторі, вирішальним чинником їх успішності є підготовка та навчання персоналу, а також готовність працівників до нових змін [14].

Важливим елементом цифрової трансформації в управлінні персоналом є використання штучного інтелекту (AI, великих даних (Big Data) та аналітики. завдяки алгоритмам машинного навчання та прогнозуванню готельні господарства мають змогу не лише автоматизувати рутинні завдання, а й здійснювати глибокий аналіз тенденцій ринку праці, прогнозувати потребу в персоналі та визначати оптимальні шляхи його розвитку.

Використання великих даних дозволяють збирати та обробляти велику кількість інформації про співробітників, включаючи їхні навички, рівень залученості, результати роботи та кар'єрні очікування. Завдяки тому можна формувати особливі програми розвитку та навчання, що підвищує мотивацію працівників та їхню лояльність до компанії. Аналіз в управлінні персоналом також відіграє важливу роль у створенні персоналізованих планів кар'єрного зростання та прогнозуванні ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів. Наприклад, за допомогою аналітичних систем готель може передбачити, які співробітники схильні покинути компанію, та які заходи можна вжити для їхнього утримання, пропонуючи додаткові можливості розвитку чи зміни в робочих умовах.

Дослідження доводить, що використання таких технологій має позитивний вплив на продуктивність персоналу та сприяє підвищенню стійкості й конкурентоспроможності готельного бізнесу. По-перше, дані технології сприяють підвищенню продуктивності праці, оскільки автоматизація дозволяє звільнити HR-спеціалістів від виконання щоденних завдань і зосередитися на стратегічних функціях. По-друге, використання інтелектуальних систем покращує якість управлінських рішень, оскільки вони ґрунтуються на точних прогнозах і аналітичних даних, а не на інтуїції. По-третє, AI допомагає оптимізувати графіки роботи, запобігати перевтоми та забезпечувати баланс між навантаженням і відпочинком персоналу.

Окрім вищезазначеного, дослідження показує, що використання AI та Big Data сприяє підвищенню витривалості готельного бізнесу. Це пов'язано з можливістю більш ефективного використання ресурсів, зниженням витрат на пошук персоналу та навчання. До прикладу, алгоритми штучного інтелекту можуть прогнозувати рівень завантаженості готелю та відповідно планувати кількість персоналу, що дозволяє уникати як надлишку, так і нестачі працівників. Це дозволяє не лише оптимізує витрати, а й покращує досвід гостей завдяки високому рівню обслуговування, що забезпечується правильним розподілом ресурсів.

Також аналітичні інструменти допомагають керівникам готельних підприємств приймати стратегічні рішення, пов'язані з розвитком бізнесу. Вони мають можливість ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ефективність роботи команди, виявляти слабкі місця у процесах та формувати плани вдосконалення. В поєднанні з технологіями штучного інтелекту це допомагає створювати основу для глибокої цифрової трансформації управління персоналом у готелях, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Ще одним потенційним напрямом у провадженні цифровізації в управлінні персоналом у готельному бізнесі є використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Такі інновації активно впроваджуються у процеси навчання співробітників, тренінги та адаптацію нових працівників. Завдяки VR-симуляторам працівники можуть відпрацьовувати ключові навички обслуговування гостей, навчитися реагувати на нестандартні ситуації, дотримуватися стандартів безпеки у надійному віртуальному середовищі, а також індивідуально моделювати ситуації для кожного підрозділу, наприклад для адміністраторів - робота з вимогливими або конфліктними гостями, для покоївок - тренування щодо дотримання гігієнічних стандартів та швидкості обслуговування номерів. Це допомагає не лише знизити фінансові та часові виграє на проведення реальних тренувань, але й значно підвищити їхню ефективність, адже майбутні працівники отримують

можливість багаторазово відпрацьовувати сценарії без ризику для репутації готелю чи комфорту гостей.

«Згідно з дослідженням Мірет Ясса, використання VR у навчанні працівників має позитивний вплив на рівень залученості персоналу. Співробітники, які проходили VR-тренінги, демонстрували вищий рівень задоволеності роботою та більшу впевненість у своїх діях. Що, у свою чергу, підвищило якість обслуговування гостей та зростання їхньої лояльності» [41].

Додатковою перевагою VR-тренінгів є можливість відстеження прогресу працівників за допомогою вбудованих систем аналітики. Керівники готельного підприємства можуть у режимі реального часу отримувати дані про те, як працівники справляються з певними завданнями, які навички потребують додаткової уваги, та формувати індивідуальні плани розвитку. Це надає можливість повністю відповідати сучасним підходам до індивідуального навчання та розвитку персоналу, які сьогодні активно застосовуються у готелях світового рівня.

Також варто зазначити про автоматизацію рекрутингу та відбору талантів, яка стає ключовим елементом цифрової трансформації управління персоналом у готельному бізнесі. Сучасні HR-системи, що базуються на штучному інтелекті та алгоритмах машинного навчання, дозволяють не лише швидко аналізувати резюме, але й визначати найперспективніших кандидатів за допомогою прогнозової аналітики. Дані технології значно підвищують точність і ефективність процесу підбору членів у команду, що є особливо важливим для готелів, де якість сервісу безпосередньо залежить від професіоналізму та компетентності співробітників.

Інструменти штучного інтелекту здатні автоматично оцінювати не тільки досвід і навички кандидатів, але й такі показники, як емоційний інтелект, схильність до командної роботи та здатність працювати в умовах стресу. Прикладом можуть бути, деякі системи, які використовують технології розпізнавання мови та відеоналізу під час онлайн-співбесід, щоб визначити рівень впевненості, комунікативних навичок і навіть потенційні ризики

плинності кадрів. Це дає змогу HR-менеджерам приймати більш зважені рішення та зменшувати ризик найму невідповідного кандидата.

Впровадження штучного інтелекту у процеси рекрутингу також сприяє значному скороченню часу на закриття вакансій. Здійснене дослідження дає можливість зробити такі висновки, що готелі класу люкс, які інтегрували AI-фреймворки у свої HR-процеси, зменшили середню тривалість циклу підбору персоналу на 35-40%. Більше того, рівень задоволеності менеджерів якістю підбору персоналу зріс на 25%, а показники плинності кадрів знизилися близько на 18% протягом першого року після впровадження технології [9].

Також варто зазначити про можливість формування так званого «кадрового резерву» в автоматичному режимі. Тобто системи штучного інтелекту здатні самостійно відстежувати кандидатів, які раніше подавали заявки, аналізувати їхню кар'єрну динаміку та автоматично пропонувати відповідні вакансії в майбутньому. Завдяки цьому можна створювати довгострокові відносини з потенційними працівниками та зменшувати витрати на залучення нових кадрів.

Також велике значення у сфері управління персоналом відіграють контекстуальні аспекти та модератори ефективності цифровізації у визначенні того, наскільки успішно технології входить у готельний бізнес. Адже вплив цифрових рішень залежить не лише від їх технічних характеристик, а й від внутрішніх та зовнішніх умов, у яких працює готельне підприємство.

Одним із важливих координаторів є стратегія персоналу (personnel strategy). Дослідження, яке провели у В'єтнамі, продемонструвало, що ефективність цифрових HR-практик значною мірою залежить від того, наскільки стратегія підприємства налаштована на підтримку інновацій та залучення персоналу до змін. Якщо стратегія зосереджена на розвиток цифрових навичок співробітників, відкриту комунікацію та гнучке управління, це дозволяє значно підвищити результативність впроваджених технологій. Та навпаки, відсутність стратегічного підґрунтя може знизити ефективність навіть

сучасні рішення, створюючи спротив з боку персоналу та управлінського складу.

Доречно зазначити, що важливим фактором є масштаб та тип готелю. Масштабні міжнародні мережі зазвичай мають ресурси для впровадження комплексних цифрових екосистем - від автоматизованих систем найму працівників та прогнозової аналітики до VR-тренінгів і персоналізованих платформ розвитку. Для малих і середніх готельних підприємств застосування таких рішень може бути надто витратним, тому вони частіше зупиняються на більш доступних технологіях, які приносять швидкий та помітний результат. Наприклад, використання чат-ботів для спілкування з персоналом, базових систем аналітики для управління графіками чи платформ для онлайн-навчання. Отже, масштаб підприємства визначає не лише бюджет, але й підхід до вибору технологій.

Ще одним аспектом є культурні та регіональні особливості. кожній країні темпи та якість впровадження цифрових рішень залежать від рівня розвитку технологічної інфраструктури, цифрової грамотності співробітників і ерівництва, а також від культурного ставлення до технологій. До прикладу, У країнах із високим рівнем цифрової зрілості персонал швидше приймає нововведення, а процес автоматизації проходить з мінімальним супротивом. в той же час у регіонах, де працівники менш знайомі з цифровими інструментами, для них потрібні додаткові інвестиції у навчання та адаптацію. Ваговим фактором є також питання особистості та захисту персональних даних, які в різномісних країнах регулюються по-різному та можуть впливати на вибір технологій способи їх інтеграції.

Отже, цифровізація і нові технології змінюють модель управління персоналом у готельних підприємствах, зокрема управління персоналом перестає бути лише адміністративною і стає стратегічною, орієнтованою не лише на зниження витрат, але й на ефективність, залучення, мотивацію, задоволеність як працівників, так і гостей роте успіх залежить від того,

наскільки технологи інтегровані зі стратегією підприємства, наскільки персонал готовий до змін і чи дотримуються етичні і правові стандарти.

1.3. Теоретичні аспекти застосування штучного інтелекту в управлінні сучасного готельного господарства

Сьогодні штучний інтелект є одним із ключових факторів глибинної трансформації управління персоналом у сучасному готельному господарстві, формуючи новий підхід до побудови HR-системи та зміщуючи акценти з традиційного адміністрування на стратегічне управління людським капіталом його вплив виходить далеко за межі автоматизації рутинних завдань, а сам змінює саму логіку прийняття управлінських рішень, трансформує моделі поведінки працівників та формує нові парадигми розвитку організаційної культури.

З теоретичної точки зору застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом групується на поєднанні кількох концепцій. Перш за все, це теорія ресурсів і можливостей організації (Resource-Based View, RBV), яка зазначає, що людський капітал є стратегічним ресурсом, здатним забезпечити унікальну конкурентну перевагу готелю. В даному контексті штучний інтелект використовується як інструмент, що дозволяє максимально ефективно ідентифікувати, розвивати та використовувати ці ресурси, до прикладу, за допомогою систем прогнозування плинності кадрів, персоналізованого навчання чи аналітики ефективності співробітників.

Наступне, що слід зазначити, це (Technology Acceptance Model, TAM), яка пояснює, чому саме працівники приймають або відхиляють нові цифрові рішення. Насамперед це актуально для готельного бізнесу, оскільки рівень впровадження штучного інтелекту залежить від готовності персоналу взаємодіяти з інноваційними інструментами, наприклад чат-ботами для комунікації з гостями або автоматизованими системами розподілу змін.

Ключову роль відіграють фактори, такі як зручність у використанні, зрозумілість інтерфейсів, а також сприйняття користі від нововведень.

Варто зазначити, застосування штучного інтелекту у готельному HRM можна розглядати крізь призму теорії змін Курта Левіна, яка описує процес інновацій через етапи «розморожування», «зміни» та «заморожування». У готельному господарстві це пояснює підготовку персоналу до роботи з новими технологіями, активну фазу впровадження штучного інтелекту та закріплення нових цифрових практик у щоденній діяльності.

У стратегічному вимірі III сприяє переходу готельних HR-служб від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються не лише на основі історичних даних, а й завдяки прогнозуванню майбутніх тенденцій. Це дозволяє готелям більш гнучко реагувати на зміни попиту, сезонність, коливання на ринку праці та очікування гостей.

Основними теоріями, що лежать в основі застосування штучного інтелекту і управління можна виділити наступним чином.

Теорія збереження ресурсів (COR) від Йобфолла, яка передбачає, що люди прагнуть зберігати, захищати та набувати ресурси - психологічні, матеріальні, соціальні, тому коли вони відчують їх можливу втрату або виснаження, реагують стресом і зниженням задоволення від роботи. У контексті штучного інтелекту та готельного управління персоналом, декілька досліджень демонструють, як AI-індукований стрес (може проявлятися через вимоги освоювати нові технології, побоювання бути заміненим тощо) виснажує психологічні ресурси працівників (самоефективність, оптимізм, стійкість) і знижувати рівень залученості. За результатами дослідження показано, що AI-індукований стрес значно знижує залученість працівників у п'ятизіркових готелях Китаю, і що психологічний капітал виступає як медіатор між стресом і залученням, а також що сприйняття підтримки від організації модерує цей вплив [50].

Теорія самовизначення (SDT) зазначає, що є три базові психологічні потреби - автономія, компетентність і соціальна підтримка, які мають бути

забезпечені, щоб людина була вмотивована, відчувала добробут і досягала успіху.

Щоб підтвердити дану теорію, можна зазначити про дослідження, яке проводилося у Китаї, а саме на прикладі працівників швидкого харчування, де використання штучного інтелекту корелюється з підвищенням добробуту, але не завжди з кар'єрним успіхом. Нестабільні роботи між використанням штучного інтелекту та результатами співробітника, а технострес модерує ці зв'язки. Дослідники підкреслюють, що при впровадженні даних інновацій важливо забезпечити підтримку, підвищення компетенцій і можливість співробітникам відчувати контроль над змінами [7].

Моделі прийняття інновацій (TAM, UTAUT) використовуються для чіткого розуміння, чому працівники готові чи не готові використовувати інноваційні технології. Основними факторами, які вони враховують є очікувана продуктивність, зручність використання, соціальний вплив, умови підтримки. Наприклад, у китайській провінції Ляонін показало, що сприйняття корисності та зручності використання штучного інтелекту значно впливає на ставлення співробітників до використання цієї технології, а також на їхню орієнтованість на обслуговування гостей. Проактивність особистості також створює цей зв'язок [8].

У теорії справедливості звертають увагу на тому, що співробітники оцінюють не тільки результати, але й процеси, за якими приймаються рішення. У контексті штучного інтелекту та алгоритмічного управління, важливо, щоб алгоритми були прозорими, справедливими та забезпечували відчуття рівності, в інший спосіб може зростати негативне ставлення до роботи, знижуватися мотивація і залученість. Дослідження показало, що усвідомлення використання штучного інтелекту створює нестабільність та стрес на роботі, а ці фактори потім спричиняють наміри звільнитися. Такий результат пов'язаний з тим, що працівники звертають увагу на те, яким чином відбулися впровадження технологій - чи відчують вони, що вони приймають участь у процесі визнання рішень, чи сприймають технології, як справедливе [25].

Сьогодні застосування штучного інтелекту у готельній сфері відкриває нові можливості для управління персоналом, але водночас створює низку викликів, що потребують ретельного вивчення та постійного вдосконалення. Теоретичні аспекти вказують на подвійний ефект: з одного боку, штучний інтелект розширює ресурси та інструменти НК-Функцій, а з іншого змінює психологічний стан працівників та організаційне середовище. Тому використання штучного інтелекту можна розглянути, як з позитивної так і з негативної сторони.

Якщо розглядати переваги використання штучного інтелекту, то доечно зазначити, що він дає можливість готельним підприємствам отримати нові ресурси, а саме інформаційні та аналітичні, завдяки цьому, дозволяє працівникам менеджерам приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення на основі великих кількості даних. Окрім цього, штучний інтелект підвищує ефективність, продуктивність і точність у HR-процесах, а саме підбір персоналу, прогнозування плинності кадрів та планування робочих змін.

Ще однією важливою перевагою є масштабованість навчання і адаптації, що надає можливість швидко організовувати тренінги для працівників незалежно від кількості персоналу в штат. Доречно додати, що дана автоматизація знижує адміністративне навантаження та операційні витрати, що особливо важливо для середніх і малих готельних підприємств.

Водночас варто розглянути ризики, які можуть спіткати під час роботи з штучним інтелектом. Варто виділити, що зростає явище нестабільності роботи страх втрати роботи через заміну систем штучного інтелекту, що негативно впливає на залученість працівників та підвищує ймовірність звільнення. Також одним викликом, який може виникнути є втрата людяності - ризик того, що автоматизовані рішення зменшать важливий міжособистісний контакт, який у готельній сфері часто визначає якість сервісу. Окрім цього, важливим елементом залишаються етичні питання та справедливість, а саме прозорість алгоритмів, запобігання дискримінації та забезпечення рівних можливостей для працівників відповідно до теорій справедливості в управлінні персоналом.

У процесі початку користування штучного інтелекту та розвитку теоретичних підходів у готельному господарстві сформувалися нові моделі та концептуальні рамки, які допомагають детальніше зрозуміти можливості та виклики, які пов'язані з цифровими змінами. Яскравим прикладом є сценарне планування. Дослідники прогнозують альтернативні сценарії майбутнього до 2035 року, демонструючи різні варіанти інтеграції штучного інтелекту в управління талантами у сфері гостинності за допомогою цього можна не лише аналізувати поточний стан технологій, а й прогнозувати їх вплив на стратегічний розвиток готелів у майбутньому [3].

Ще однією важливою концепцією є оціночна рамка на основі теорії дифузії інновацій. Даний чинник допомагає зрозуміти, як нові технології, зокрема штучний інтелект, приймаються та інтегруються у сферу гостинності. Це пояснює процес впровадження інновацій через фактори, які впливають на швидкість і успішність їхнього прийняття, безпосередньо: сприйняття користі, складність технології, доступність ресурсів, рівень довіри персоналу та готовність до змін. На основі цього було розроблено спеціальну класифікацію для розуміння, яку роль відіграє штучний інтелект в готельному бізнесі - Service AI. Ця модель поділяє функції штучного інтелекту за трьома категоріями (табл. 1.2).

Табл. 1.2

Функції штучного інтелекту в готельному бізнесі

Категорії AI	Опис	Приклад використання
Mechanical AI	Штучний інтелект, що виконує рутинні, механічні завдання, які не потребують глибокого аналізу чи емоційної взаємодії.	- автоматичне бронювання номерів; - контроль доступу в готельні номери; - оптимізація прибирання номерів на основі завантаженості.
Thinking AI	Системи, що займаються аналітикою та прогнозуванням, обробляючи великі масиви даних для підвищення ефективності HR та стратегічного планування.	- прогнозування потреби у персоналі під час пікових сезонів; - аналітика поведінки гостей для персоналізованого сервісу; - оцінка плинності кадрів.
Feeling AI	Технології, які забезпечують емоційно-орієнтовану взаємодію з людьми, імітуючи емпатію та розуміння гостей чи	- чат-боти з розпізнаванням емоційного гостя; - персоналізовані віртуальні помічники;

	співробітників.	- системи обслуговування з елементами емоційного інтелекту.
--	-----------------	---

Джерело: складено автором на основі викладеного матеріалу [3]

У першому розділі розглянуто ключові теоретичні та методологічні аспекти управління персоналом у готельному бізнесі. Визначено, що ефективне HR-управління є критичним чинником конкурентоспроможності готельного підприємства, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить від рівня підготовки та мотивації працівників.

Досліджено вплив цифровізації та новітніх технологій на трансформацію HR-процесів. Цифрові інструменти, зокрема e-HRM, Big Data, VR/AR та автоматизація рекрутингу, що дозволяють оптимізувати роботу персоналу, скорочувати витрати та підвищувати якість прийняття управлінських рішень. Окрім цього важливим залишається питання готовності персоналу до впровадження інновацій та необхідність адаптації стратегій під масштаб і специфіку готелю. Окремо визначили впровадження штучного інтелекту в управління готельними процесами. Розглянуто сучасні теоретичні моделі, такі як еvice AI, які допомагають визначати межі автоматизації та роль людини у наданні послуг. Зазначено, що штучний інтелект здатний не лише автоматизувати рутинні завдання, а й підвищувати рівень персоналізованого сервісу та ефективність HR-стратегій.

Отже, цифровізація та впровадження штучного інтелекту формують нову парадигму управління персоналом у готельному бізнесі, де поєднання технологій та людського фактору стає ключем до сталого розвитку та високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Характеристика технологій ШІ для управління персоналом: рекрутинг, адаптація, навчання

Сьогодні процеси управління персоналом у готельному бізнесі дедалі більше інтегрують цифрові технології, серед яких особливе місце займає штучний інтелект. Його роль полягає не лише у спрощенні щоденних HR-завдань, але й у створенні нової парадигми управління людським капіталом, заснованої на даних, аналітиці та прогнозуванні поведінки співробітників. Понад 60 % міжнародних готельних мереж уже впровадили хоча б один інструмент штучного інтелекту у свої HR-процеси, що доводять про перехід галузі від традиційного управління персоналом до інтелектуально орієнтованих моделей [16]. Одними з вагових напрямів застосування штучного інтелекту у сфері управління персоналом виступають рекрутинг, адаптація та навчання співробітників. На першому етапі підбору персоналу інтелектуальні системи використовують алгоритми машинного навчання для аналізу великих масивів даних (Big Data) саме з резюме, соціальних мереж і попередніх досвідів працівників, що дозволяє виявляти найкращих кандидатів за короткий час. Під час адаптації нових співробітників штучний інтелект сприяє персоналізації onboarding-програм, враховуючи попередній досвід, мотивацію та стиль навчання кожного працівника. Пізніше під час навчання й розвитку інтелектуальні системи формують індивідуальний шлях розвитку, що базуються на аналізі компетенції, досягнень і потенційних зон росту.

«Використання штучного інтелекту в даних сферах дозволяє готелям зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити якість підбору кандидатів, забезпечити швидке входження нових працівників у робочий процес і створити

індивідуалізовану систему розвитку персоналу. Яскравим прикладом впровадження автоматизованих систем рекрутингу на основі штучного інтелекту озволило великим мережам, таким як Marriott International та Accor Hotels, скоротити час закриття вакансій на 35-45 %, а рівень утримання працівників підвищився майже на 20%» [6].

«Це свідчить про те, що цифрова еволюція HRM не є лише технологічним трендом, а стратегічним фактором підвищення ефективності готельного бізнесу. До того ж, розвиток штучного інтелекту в управлінні персоналом сприяє зміні управлінських підходів - від реактивного до проактивного моделювання. Керівники отримують можливість не лише аналізувати поточні результати роботи команди, а й передбачати ризики плинності кадрів, їх рівень задоволеності, ефективність навчальних програм тощо. Даний підхід дозволяє готельним підприємствам діяти на основі доказів (evidence-based management), яке згідно з дослідженнями, опублікованими у Nature Human Behaviour (2024), забезпечує стабільніше зростання продуктивності та рівня лояльності працівників у сервісних компаніях» [29].

Управління рекрутингом у готельному господарстві є надзвичайно важливим етапом, бо працівники першої лінії визначають якість обслуговування. У міру того, що об'єм кандидатів росте, а вимоги до якості - підвищуються, готелі дедалі активніше впроваджують системи штучного інтелекту, що автоматизують і вдосконалюють процес підбору кадрів.

Основними технологіями та функціями використання штучного інтелекту в рекрутингу є:

- ATS і ІІІ (Applicant Tracking Systems f AI-модулі) - це системи, які автоматично фільтрують, ранжують і порівнюють резюме за заданими фільтрами (досвід, навички, локація);
- чат-боти рекрутингу або конверсійні боти — вони спілкуються з кандидатами, ставлять базові запитання, перевіряють відповідність вимогам, записують на співбесіди та роблять їх записи для аналізу;

- алгоритми прогнозування успішності кандидата завдяки історичних даних, характеристики схожих співробітників і метрик ефективності, дана система прогнозує, наскільки кандидат буде ефективним у роботі;
- аналіз мови, поведінки, невербальних ознак у відеоінтерв'ю, завдяки NLP (розробка природної мови), комп'ютерного зору та алгоритмів оцінки емоцій кандидатів можна оцінювати м'які навички, впевненість та комунікаційні здібності.

Сьогодні готельні мережі активно застосовують інструменти штучного інтелекту для оптимізації процесів управління персоналом, особливо у рекрутингу. Яскравим прикладом є IHG Hotels & Resorts, які застосовують конверсійного AI-бота, розробленого компанією Paradox.ai, для того щоб автоматизувати процеси підбору персоналу на більш ніж 6500 об'єктах по всьому світу. Даний віртуальний помічник може спілкуватися з кандидатами у реальному часі, відповідати на запитання, узгоджувати співбесіди та проводити попередній скринінг резюме. Згаданий підхід дозволяє зменшити навантаження на HR-команди, скоротити тривалість ланцюг найму і підвищити рівень задоволення кандидатів процесом у взаємодії [37].

«Важливим теоричним підтвердженням ефективності впровадження штучного інтелекту в етапи підбору кадрів є результати дослідження «The Use of Artificial Intelligence in Talent Acquisition», опублікованого у Wiley Online Library. Автори дослідження приводять приклади готелів люкс класу, які використовують штучний інтелект для автоматичного сортування резюме, аналізу текстів за допомогою NLP (розробки природної мови) та створення рекомендаційних списків кандидатів на основі поданих критерій. Це допомагає HR-фахівцям приділяти більше часу саме стратегічним аспектам - зокрема, оцінці потенціалу, корпоративної культури та сумісності кандидата з командою. Дане дослідження, було проведене у готелях Об'єднаних Арабських Еміратів, яке показало, що використання штучного інтелекту дозволяє значно перерозподілити функції рекрутингу. Щоденні завдання, такі як збір заявок, фільтрація профілів і відповіді на стандартні запитання кандидатів,

автоматизуються, тоді як стратегічні рішення, а саме відбір, інтерв'ю, оцінка м'яких навичок залишаються за людиною. Це дає змогу підтвердити гібридну модель взаємодії між людиною технологією, де штучний інтелект виступає інструментом підтримки, а не заміщення HR-фахівця» [39].

Окрім вищезазначених прикладів, можна згадати компанію Knocki Inc., що розробила власну AI-платформу для оцінки кандидатів без зайвих упереджень. Їхній алгоритм аналізує текстові відповіді кандидатів без урахування зовнішніх чи вербальних ознак, таких як стать, національність або акцент. Завдяки цьому вони мінімізують дискримінацію у процесі відбору та забезпечують рівність можливостей для всіх претендентів. Даний підхід вже застосовується у міжнародних готельних мережах, де важливо підтримувати принципи різноманітності та інклюзивності персоналу [49].

Якщо порівнювати традиційний підхід пошуку персоналу та AI-рекрутинг можна визначити їх відмінності, а саме визначає, що цифровізація дозволяє оптимізувати часові витрати, мінімізувати суб'єктивність, збільшити обсяг опрацьованих заявок і підвищити прозорість процесу відбору для майбутніх співробітників. Дані показують, що впровадження штучного інтелекту у рекрутингу значно підвищує ефективність HR-процесів, водночас забезпечуючи більш об'єктивну оцінку кандидатів і кращий досвід взаємодії з роботодавцем (табл. 2.1).

Табл. 2.1

Порівняння традиційного рекрутингу та AI-рекрутингу

Параметр	Традиційний рекрутинг	AI-рекрутинг
Час на первинний відбір	5-15 годин на вакансію	30 хв - 2 год автоматичного сортування
Суб'єктивність	Висока	Низька/помітно знижена
Обсяг переглянутих заяв	Обмежена кількість HR	Великий обсяг із фільтрацією
Прозорість кандидата	Обмежена інформація	Можливість надавати повну інформацію

Джерело: складено автором на основі викладеного матеріалу

Однаково важливою складовою управління персоналом у готельному бізнесі є адаптація нових працівників. Цей етап визначає, наскільки швидко співробітник увійде в команду, зрозуміє корпоративну культуру й почне продуктивно виконувати свою роботу. Сьогодні в готельному господарстві, де рівень плинності кадрів є доволі високим, швидка та якісна адаптація стає важливим фактором стабільності команди. Як наслідок, технології штучного інтелекту все активніше впроваджуються в адаптаційні процеси, перетворюючи їх на інтелектуально керовані системи.

Нинішні системи AI-onboarding надають можливість автоматизувати значну частину процесів, що раніше виконувалися власноруч. До прикладу, цифрові платформи на базі штучного інтелекту створюють персоналізовані плани адаптації, урахувавши посаду, попередній досвід, рівень навичок і навіть психологічний тип працівника. Використання таких систем зменшує середній час досягнення повної продуктивності працівника близько 30-40% [18].

«Один з найрезультативнішим інструментів у цьому напрямку є чат-боти для адаптації (onboarding chatbots). Вони механічно надають відповіді на часті запитання новачків, щодо політик, робочого графіка, корпоративних стандартів, а також нагадують про навчальні модулі, збирають зворотний зв'язок та забезпечують безперервну комунікацію. Яскравим прикладом є компанія Hilton Hotels, яка впровадила AI-помічника, який супроводжує працівника в перші 90 днів після прийняття, допомагаючи йому швидше влитися в команду та відчувати підтримку [26]. Використання віртуальних наставників зменшує час адаптації на 30-40%, а рівень задоволеності співробітників зростає на 25%. У таких готельних мережах, як Marriott та Accor вже впроваджено системи типу AI Buddy, які використовують NLP-аналіз для спостереження емоційного стану новачків і пропонують HR-менеджерам рекомендації щодо підтримки у разі виявлення стресових або деструктивні тенденцій» [6].

Ваговим напрямком є впровадження віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) у процес адаптації. Завдяки VR-симуляції нові співробітники можуть ознайомитися з простором готелю, пройти інтерактивні сценарії

обслуговування гостей, навчитися реагувати на їх скарги або форс-мажорні ситуації. VR-тренінги підвищують рівень залученості персоналу близько 33% і зменшують кількість помилок у перші тижні роботи на 40%.

AI-системи не лише навчають, а й допомагають аналізувати ефективність адаптації. Завдяки ним оцінюють прогрес кандидата, відстежують його активність, рівень взаємодії з колективом та їх задоволеність. Ці дані сприяють HR-менеджерам ухвалювати рішення щодо подальшого навчання або зміни умов роботи. Такі платформи, як Workday AI та BambooHR Smart Analytics формують інформаційну модель з метриками адаптації - тривалість входження у посаду, рівень стресу, продуктивність у перший місяць роботи тощо.

Табл. 2.2

Переваги та недоліки AI у адаптації персоналу

Переваги впровадження AI	Недоліки впровадження AI
Скорочення періоду адаптації на 30-50% – за допомогою автоматизації навчальних процесів, швидкого доступу до матеріалів і рекомендацій на основі попередніх результатів працівників	Недостатні знання персоналу по цифровізації, що може ускладнювати використання нових систем і вимагати додаткових навчань
Зменшення навантаження на менеджерів і наставників - ШІ бере на себе всю частину комунікацій, нагадувань і моніторинг прогресу нових співробітників	Значний ризик зниження емоційної складової спілкування - автоматизація може призвести до браку живої комунікації, що важливо для створення командного духу
Персоналізація навчальних програм - штучний інтелект аналізує рівень знань і створює індивідуальні платформи адаптації для кожного співробітника	Потреба у захисті персональних даних - збір та аналіз інформації кандидатів вимагає дотримання вимог конфіденційності та етичного використання даних
Підвищення задоволеності та лояльності персоналу - нові працівники швидше відчують впевненість у своїй ролі завдяки підтримці AI-наставника	
Зменшення плинності кадрів - ефективна адаптація сприяє довгостроковому утриманню працівників у компанії	

Джерело: складено автором на основі матеріалу [10]

Навчання співробітників у сучасному готельному господарстві є одним із найважливіших процесів управління людськими ресурсами, який зазнав суттєвих змін під впливом штучного інтелекту та технологій машинного навчання. Якщо раніше акцент робився на традиційних формах навчання такі як

семінари, тренінги, наставництво, то сьогодні готелі дедалі більше впроваджують AI-платформи адаптивного навчання, що підлаштовуються під потреби, темп і рівень кожного співробітника. Яскравим прикладом є EApp Docebo чи Cornerstone AI Learning, які використовують алгоритми аналізу поведінки користувача, щоб прогнозувати теми, у яких працівник потребує покращення, і автоматично формують індивідуальну платформу навчання. Для готельного господарства - це означає створення більш ефективної системи розвитку персоналу, наприклад від покоївок і офіціантів до адміністраторів і менеджерів.

Штучний інтелект у навчанні виконує декілька вагомих функцій:

- персоналізація контенту - система, яка аналізує результати тестів, історію проходження курсів і робочі показники, щоб пропонувати матеріали, найбільш релевантні конкретному співробітнику. Завдяки цьому можна підвищити засвоєння знань до 45% порівняно з традиційними методами;
- автоматичний моніторинг прогресу - завдяки алгоритмам штучного інтелекту HR-менеджер може в реальному часі бачити статистику навчання кожного працівника - рівень активності, час проходження модулів, кількість помилок та швидкість засвоєння матеріалу;
- мікронавчання та гейміфікація - це інтелектуальні платформи, які розбивають матеріал на короткі модулі тривалістю 5-10 хвилин, що полегшує сприйняття та підвищує залученість. Також система може використовувати гейміфікаційні елементи, такі як бейджі, рейтинги, нагороди, що особливо ефективно для молодого персоналу;
- використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR). У готельних мережах, як Marriott та Accor запроваджено тренінги з використанням VR, де співробітники можуть відпрацьовувати стандарти обслуговування гостей, роботу на рецепції чи прибирання номерів у змодельованому середовищі;
- AI-наставництво - у деяких мережах, наприклад як Hilton AI Learning Hub, діє функція віртуального наставника, який відповідає на запитання

працівників, рекомендує навчальні ресурси та допомагає у вирішенні типових робочих ситуацій [24].

Запровадження штучного інтелекту в систему навчання співробітників готелів не лише змінює підходи до підготовки кадрів, а й формує нову систему розвитку людського капіталу. Завдяки AI-технології можна зробити навчальний процес більш динамічним, точним і орієнтованим на певний результат. Але для кращого поняття сутнісних відмінностей між традиційними методами підготовки кандидатів і сучасними AI-рішеннями варто розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 2.3). Дана таблиця наочно демонструє, як саме використання інтелектуальних систем змінює певні аспекти навчання - від формату подання інформації до способів контролю знань, мотивації працівників і ефективності засвоєння матеріалу.

Табл. 2.3

Вплив ІІІ на систему навчання в готелях

Аспект навчання	Традиційний підхід	AI-підхід
Формат	Семінари, лекції, стажування	Онлайн-модулі, мікронавчання, VR-тренінги
Тривалість	Стандартна для всіх	Індивідуальна, залежно від прогресу
Зворотній зв'язок	Після завершення курсу	У режимі реального часу
Контроль HR	Ручний моніторинг	Автоматизований аналітичний звіт
Мотивація	Зовнішня (наказ, премія)	Внутрішня (гейміфікація, персоналізація)

Джерело: складено автором на основі матеріалу [24]

Таким чином, технології штучного інтелекту відіграють важливу роль у системі управління персоналом модернізованого готельного господарства. Їхнє впровадження у процеси рекрутингу, адаптації та навчання дозволяє підвищити ефективність HR-функцій, зменшити часові та фінансові витрати, а також забезпечити більш точний та персоналізований підхід до роботи з співробітниками. Разом з тим, застосування штучного інтелекту потребує відповідального ставлення до моральних аспектів, захисту персональних даних та розвитку цифрової грамотності людей. В цілому, інтеграція штучного

інтелекту сферу управління персоналом стає одним із важливих факторів конкурентоспроможності та інноваційного розвитку готельного господарства.

2.2. Аналіз ефективності та мотивації персоналу готельного господарства на основі ШІ

Застосування штучного інтелекту в HR-процеси готелів відкриває нові широкі можливості для вимірювання та підвищення продуктивності праці, а також для планування мотивуючих нововведень. Аналітика на основі штучного інтелекту, такі як HR-analytics, People Analytics, дозволяє зібрати та обробити великі об'єми даних про робочі процеси, взаємодію співробітників та результати діяльності - від відвідуваності та виконання KPI до якісних індикаторів, наприклад відгуки гостей, оцінки наставників. Такі дані дають змогу переходити від інтуїтивного менеджменту до доказових рішень, а саме прогнозувати ризики плинності, оптимізувати графіки, індивідуалізувати мотиваційні програми та оцінювати вплив навчання на операційну ефективність.

У сучасній HR-аналітичній сфері готельного господарства поєднуються кількісні та якісні метрики, які дозволяють комплексно оцінити ефективність персоналу та вплив управлінських рішень. Кількісні показники - це час закриття вакансій, тривалість адаптації до повного результату, коефіцієнт плинності кадрів продуктивність на зміну або за годину та рівень відвідування навчальних модулів.

Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє інтегрувати цю інформацію в єдину аналітичну систему, що автоматично виявляє «вузькі місця» до прикладу, відділи або етапи, де спостерігається затримка в адаптації чи висока плинність кадрів. Дані системи допомагають фахівцям швидко реагувати на проблеми, прогнозувати ризики вигорання та персоналізувати заходи мотивації.

Аналітика на основі штучного інтелекту у сфері управління персоналом стає не просто допоміжним інструментом, а важливим локомотивом трансформацій готельного бізнесу. Це дозволяє автоматично збирати, обробляти й застосовувати великі обсяги даних, щоб знаходити приховані закономірності, передбачати наступні кроки персоналу та адаптувати управлінські рішення в режимі реального часу. Можна виділити ось такі основні напрями застосування:

1. Прогнозування плинності персоналу та ризик-скринінг. Моделі машинного навчання, такі як Random Forest, XBoost, логістична регресія, аналізують профілі співробітників, внутрішні поведінкові сигнали (наприклад, частота участі у тренінгах, динаміка продуктивності, зміни графіків), а також зовнішні чинники (до прикладу сезонність, події, ринкові коливання). На основі цього системи пропонують ймовірність звільнення конкретного працівника, що дає змогу HR-менеджерам запускати запобіжні заходи: інтервенційні бесіди, мотиваційні пакети, розвиток кар'єрних планів. Такі моделі допомагають узгоджувати план із попитом на обслуговування та зменшувати плинність кадрів.

2. Оцінка впливу навчання на операційні KPI. Аналітика штучного інтелекту дозволяє порівняти дані LMS (співробітники, які завершили певні курси і з яким результатом) з операційними показниками готелю, наприклад кількість помилок під час обслуговування, середній час обслуговування гостей, оцінки задоволеності гостей (NPS). Завдяки цьому, можна вимірювати ROI (Return on Investment навчальних програм, виявляти найбільш результативні модулі та коригувати освітній контент під затребувані навички. До прикладу, у статтях, присвячених AI в HR, підкреслюється, що автоматизовані системи навчання (AI-driven LMS) підвищують продуктивність навчання, зменшуючи упередженість, та персоналізують підхід до співробітника.

3. Персоналізовані програми мотивації. Аналітика штучного інтелекту дозволяє створювати динамічні, спеціальні мотиваційні програми для співробітників, враховуючи їхні стилі роботи, ефективність та історію розвитку.

Така система може механічно рекомендувати навчальні курси, гейміфікаційні елементи, бонусні системи та маршрути розвитку. За даними The Use of Artificial

Intelligence (AI) in Talent Acquisition (Wiley), технології AI у HR не лише відбирають потенційних кандидатів, але й використовуються для формування стратегії утримання персоналу, які включають мотивуючі елементи в залежності від аналітики даних. Дослідження Gallup також вказують, що персоналізація взаємодій із працівниками дає ключовий чинник підвищення залученості до 32% та зменшення втрати кадрів до 21% (табл. 2.4).

Табл. 2.4

Вплив персоналізованої мотивації на ефективність працівників

Показник	Без персоналізації	Застосування AI	Різниця
Рівень залученості працівників	63%	83%	+20%
Рівень плинності кадрів	19%	14%	-26%
Середній бал оцінки роботи	7,6/10	9,1/10	+1,5

Джерело: складено автором на основі матеріалу [28]

«Реальний зворотний зв'язок. Мобільні додатки та платформи такі як Glint, Workday Peakon, Culture Amp використовують штучного інтелекту для спостереження емоційного стану та рівня задоволеності працівників. Співробітники проходять короткі щоденні або тижневі опитування (pulse surveys), а система аналізує тембр відповідей, динаміку настрою та рівень навантаження. Це надає змогу менеджерам миттєво реагувати, а саме коригувати графіки, призначати наставників чи проводити міні-сесії підтримки. Дослідження HRCLOUD показує, що використання таких інструментів знижує ризик професійного вигорання до 25% і підвищує індекс корпоративного клімату на 17%.» [28].

«Використання аналітики та інструментів штучного інтелекту в управлінні персоналом може виступати потужним прискорювач мотивації

працівників за умови правильного впровадження й прозорості. У тому числі, такі практики, як надання зворотного зв'язку в сучасному часі, створення персоналізованих планів розвитку та чітких, зрозумілих критеріїв просування, сприяють формуванню внутрішньої мотивації - коли працівник відчуває, що його зусилля мають значення, він росте та компанія піклується про його професійний розвиток. Ключовими чинниками, що підтримують позитивний вплив штучного інтелекту на мотивацію, є прозорість алгоритмів, участь працівників у процесах прийняття рішень стосовно інтеграцій та можливість навчання навичок, пов'язаних з використанням нових технологій. Дослідники зазначають, що коли співробітники бачать, як їхні зусилля визнаються, а просування залежить від конкретних досягнень, мотивація і залученість суттєво зростає» [17].

Проте існують також значні ризики. Яскравим прикладом є ситуація, коли працівники можуть відчувати технічний стрес від роботи з новими технологіями, необхідності швидкого освоєння ШІ-інструментів, високих стандартів продуктивності, часто без достатньої підтримки. Це може спричинити до зниження самостійності, почуття досвіду, що негативно впливає на мотивацію. Інша сторона - страх втрати роботи або можливість бути заміненим технологією. Відомо, що працівники, які відчули високий рівень невизначеності щодо своєї ролі через впровадження штучного інтелекту, мали значно гірші показники задоволеності, порушення психологічного добробуту і нижчу ефективність роботи.

Щоб зменшити дані ризики і максимально використати потенціал штучного інтелекту для мотивації, важливими є такі складники:

- прозорість і зрозуміння алгоритмів - працівники мають розуміти, які дані збираються, як обробляються, на яких підстав ґрунтуються рішення, які їх зачіпають;
- навчання і розвиток цифрової грамотності, щоб співробітники впевнено користувалися інструментами і не відчували себе «залишеними позаду»;

- підтримка кар'єрної стійкості - розвиток навичок адаптації до змін, участь у прийнятті рішень, що підвищує здатність працівників сприймати штучний інтелект як ресурс, а не як загрозу.
- баланс між моніторингом і автономією - системи зворотного зв'язку й оцінки мають бути використані не для покарання, а для розвитку - до наприкладу, показувати прогрес, підтримувати, допомагати у вдосконаленні [14].

Використання аналітики штучного інтелекту в управлінні персоналом готелів безпосередньо впливає на важливі показники ефективності - Key Performance Indicators (KPIs). Наукові та галузеві дослідження доводять, що інтеграція систем штучного інтелекту у процеси рекрутингу, адаптації, навчання та мотивації забезпечує помітне підвищення працездатності, скорочення витрат часу і зниження плинності кадрів.

Завдяки інтеграції відбувається скорочення часу закриття вакансій. Такі великі міжнародні мережі, як Marriott International та Hilton, відзначили зменшення часу найму персоналу близько на 30-45 % після запровадження AI-рекрутингових платформ, таких як Paradox.ai та HireVue. Дані алгоритми автоматично сортують заявки, проводять попереднє оцінювання кандидатів і планують співбесіди, що дозволяє HR-відділу фокусуватися на якісному відборі. Автоматизація найму через ШІ-рішення скорочує адміністративні витрати на 35% і зменшує середній час найму до 5 днів для операційних позицій.

Також значно впливає підвищення рівня утримання співробітників. Застосування систем прогнозування плинності персоналу та персоналізованих програм мотивації підвищує рівень утримання співробітників у готелях на 15-25% протягом перших 12 місяців після впровадження. Дане поняття пояснюється здатністю алгоритмів виявляти працівників із ризиком вигорання та пропонувати виправні заходи (менторинг, навчання, бонусні стимули).

Окрім вищезазначеного відбувається зростання операційної продуктивності. Застосування AI-рішень у готельному НК-управлінні дозволило

підвищити загальну ефективність операцій у середньому на 15-20%. Це пов’язано з чіткішим плануванням графіків роботи, адаптивними навчальними системами (LMS з AI-модулями) і прогнозуванням навантаження співробітників. У результаті готельні підприємства показують кращу якість сервісу, зменшення кількості скарг і стабільніше задоволення гостей (табл. 2.5 та рис. 2.1).

Табл. 2.5

Вплив AI-технологій на ключові HR-показники ефективності

Показники (KPI)	До впровадження AI	Після впровадження AI	Середній приріст
Середній час закриття вакансії	10-15 днів	5-7 днів	-35-45%
Рівень утримання	70-75%	85-90%	+15-25%
Продуктивність праці	100%	115-120%	+15-20%
Витрати на рекрутинг	100%	65%	-35%
Задоволеність персоналу	78%	88%	+10 п.п

Джерело: складено автором на основі матеріалу [15]

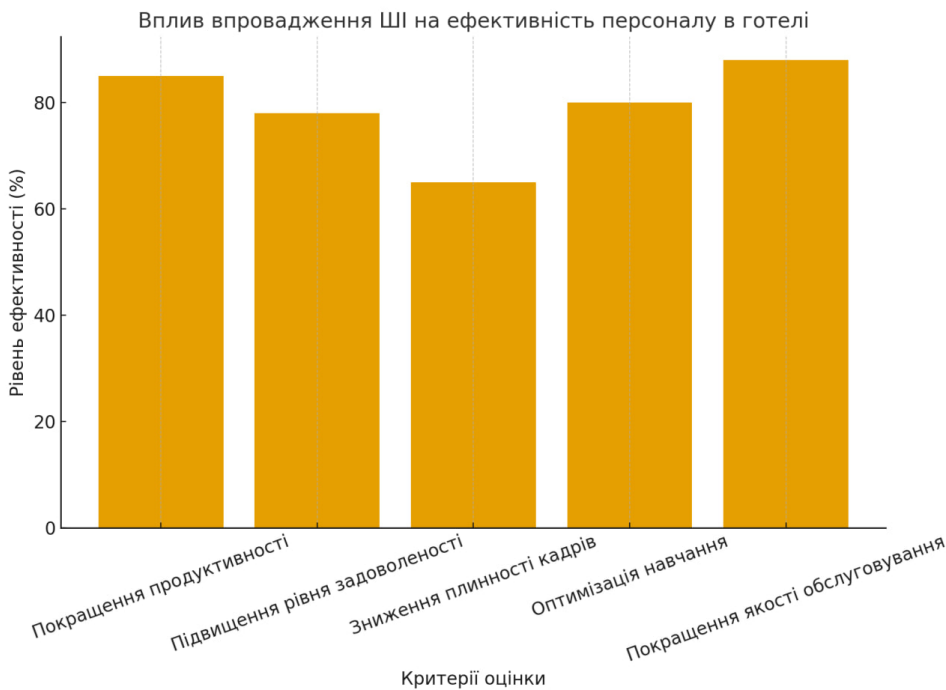


Рис. 2.1. Вплив впровадження ШІ на ефективність персоналу в готелі

Запровадження аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває великі можливості для оптимізації процесів,

проте водночас несе ряд ризиків і обмежень, які можуть вплинути на достовірність результатів, етичність рішень та рівень довіри персоналу.

Одна з головних проблем - якість вхідних даних «Garbage In - Garbage Out». Неповні, старі або упереджені дані призводять до некоректних висновків і спотворених прогнозів. У готельних підприємствах це може виражатися у викривленні моделей оцінки ефективності співробітників або хибному прогнозуванні плинності кадрів. Для скорочення цього ризику необхідно створювати єдину стандартизовану базу даних, що включає:

- уніфіковані теги вакансій;
- систематизовані записи про навчання;
- єдині поля в HRIS (Human Resource Information System);
- регулярне оновлення профілів працівників.

Як показує дослідження, до 80% проблем з точністю AI-аналітики в HR пов'язано саме з некоректними або неповними даними, тому налагодження внутрішньої бази має стати першим кроком до цифрової трансформації [15].

Штучний інтелект повинен бути етично обґрунтованим і прозорим, особливо коли мова йде про прийняття рішень, що впливають на кар'єрні шляхи працівників, до прикладу, підвищення, навчання, звільнення. Співробітники мають знати, які дані збираються, обробляються та мати доступ до пояснення рішень, ухвалених алгоритмами (принцип Explainable AI). Відсутність прозорості може знизити рівень довіри до HR-систем на 30-40% і викликати супротив персоналу, особливо у великих готельних мережах, де автоматизація оцінки ефективності є масовою [15].

«Психологічні ефекти та вплив на мотивацію є одним з важливих факторів.

Постійний моніторинг продуктивності за допомогою штучного інтелекту може призводити до емоційного виснаження, тривоги або відчуття недовіри у персоналу. Якщо такі оцінки не пояснюються або не супроводжуються підтримкою, це може впливати на мотивацію та сприяти вигоранню. Дослідження доводить, що у колективах, де AI-аналітика застосовується без відповідної

комунікації, рівень стресу зріс на 27%, а задоволення роботою знизилось на 18%

Тому є дуже важливо забезпечити баланс між контролем і підтримкою, включаючи регулярний зворотний зв'язок у людському форматі, можливість пояснення або оскарження результатів ІІІ-оцінки, психологічну підтримку персоналу» [15].

Ще один важливий виклик - технічна інтеграція різних систем, наприклад PMS (Property Management System), POS (Point of Sale), HRIS та LMS (Learning Management System). Без їхньої взаємодії аналітика залишається фрагментно, а прийняті рішення - неповними. Лише 47% готелів у Європі мають повну інтеграцію HR-систем з PMS, що значно обмежує можливості для всебічного аналізу ефективності персоналу. Для подолання даного бар'єру рекомендується використовувати єдині API-інтерфейси, а також системи, які підтримують cross-platform data exchange.

«Юридичні ризики та дотримання GDPR є вкрай важливим чинником. AI-системи, що збирають персональні дані, повинні відповідати вимогам законодавства - зокрема GDPR (General Data Protection Regulation для європейських компаній.. Порушення даних вимог може призвести до штрафів і втрати репутації. Особливо це стосується обробки біометричних даних (наприклад, у системах розпізнавання облич для входу на зміну), збереження історії результатів тестів або поведінкових моделей працівників, автоматизованого ухвалення рішень без людського втручання (табл. 2.6)» [15].

Табл. 2.6

Ризики аналітики ІІІ у HR-сфері

Ризик	Опис	Вплив	Ризик
Якість даних	Некоректні або неповні дані спотворюють результати аналітики	Хибні прогнози, неефективні рішення	Високий
Етичність і прозорість	Непрозорі алгоритми, відсутність пояснень	Недовіра персоналу, конфлікти	Високий
Психологічні ефекти	Надмірний	Вигорання,	Середній

	моніторинг, страх перед ШІ	зниження мотивації	
Інтеграційні проблеми	Невзаємодіючі системи HRIS, PMS, LMS	Втрата даних, фрагментація аналітики	Середній
Юридичні обмеження	Порушення GDPR, зберігання чутливих даних	Штрафи, репутаційні ризики	Високий

Джерело: складено автором на основі матеріалу [15]

Отже, використання штучного інтелекту в аналізі ефективності та мотивації співробітників забезпечує більш точне, об'єктивне та персоналізоване управління працівниками. Це допомагає сприяти підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню сучасної системи розвитку персоналу, заснованої на даних.

2.3. Оцінка викликів і ризиків використання ШІ в управлінні персоналом готельного господарства

Впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом у готелі відкривають великі можливості для підвищення ефективності, але одночасно породжує значні виклики, а саме технічні, етичні, правові, організаційні й психологічні.

Якість і релевантність даних - це базова передумова коректної роботи будь-якої системи штучного інтелекту: неповні, застарілі, неточні або упереджені дані призводять до хибних прогнозів і невірних управлінських рішень («garbage in garbage out»). Це твердження підтверджує і систематичний огляд досліджень із інженерії якості даних для штучного інтелекту, а саме проблеми датасету прямо корелюють з помилками моделей і зниженням довіри до аналітики.

У контексті готельного бізнесу наслідки низької якості даних мають практичний вимір, наприклад хибне прогнозування ризиків звільнення - означає витрати на непотрібні збережені програми або, навпаки, вчасно не виявлені

ризикові працівники, неточні дані LMS можуть надати помилкові висновки про ефективність навчання, неузгоджені поля у HRIS - призводять до невірної ранжування кандидатів або помилок у плануванні змін. Галузеві посібники прямо наголошують: без «чистої» і повної даної бази аналітика не дасть очікуваних результатів.

Щоб уникнути «garbage in garbage out», практики data-quality і data-governance мають стати пріоритетом ще на старті планування впровадження рішень на основі штучного інтелекту. Конкретні заходи й принципи, що рекомендуються провідними джерелами та кейси з гайдами для готельного господарства, включають::

1. Централізація та стандартизація - створення єдиної сховищної архітектури або єдиного шару інтеграції (MDM/master data layer), де визначені стандартизовані поля HRIS, наприклад: уніфіковані коди посад, єдині формати дат, стандартизовані теги для навичок. Завдяки цьому можна уникнути дублювання, неконсистентності і помилкового агрегування.

2. ETL/ELT-процеси та регулярна очистка даних - автоматичні BI-рутини для витягу даних із PMS, POS, HRIS, LMS з підтвердженням формату, нормалізацією та дедуплікацією: регулярні «data quality» перевірки (completeness, accuracy, timeliness). Це мінімізує помилки при підготовці тренувальних множин.

3. Ролі й відповідальності: адміністратор даних, власник даних - призначення відповідальних за якість даних у кожній бізнес-зоні (рецепція, F&B, HR) та централізований адміністратор даних у IT/HR, який контролює правила введення даних, їхню класифікацію і політику оновлення. Даний підхід описаний у практиках управління даними для рекрутерів.

4. Метадані, каталог даних - впровадження каталогу даних з метаданими (джерело, частота оновлення, відповідальність) і відстеженням похідних (звідки прийшло значення), що підвищує прозорість і полегшує діагностику помилок моделі. Рекомендовано як найкращі практики у галузевих посібниках.

5. Валідація та тестування моделей на якість даних - перш ніж запускати прогностичні моделі у виробництво, необхідно проводити якість даних

тестування (перевірка пропущених значень, розподілів, дрейфу ознак) та аналіз чутливості; у разі виявлення упередженості - застосовувати коригувальні техніки або поповнювати набір даних додатковими репрезентативними зразками.

6. Політики захисту конфіденційності за замовчуванням і згода працівників - збір і зберігання персональних даних потрібно здійснювати відповідно до GDPR/локального законодавства: документована мета збору, мінімізація полів, контроль доступу і лімітування зберігання. Це допоможе захистити від юридичних ризиків під час використання даних для тренування штучного інтелекту.

7. Моніторинг якості в реальному часі - налаштування панелі моніторингу якості даних (показники повнота, актуальність, рівень помилок) та автоматичних алертів для швидкого реагування на деградацію даних. Даний підхід зменшує ймовірність появи «поганих» вибірок у тренувальні набори [38]. Мінімізації ризиків, пов'язаних із низькою якістю та неповнотою даних, доцільно впровадити системний підхід до керування інформаційними потоками. Даний підхід передбачає не лише технічну об'єднання баз даних, але й запровадження чітких політик, ролей та процедур контролю якості. Нижче наведено узагальнену таблицю основних подій, які допомагають забезпечити високу якість даних і стабільність роботи моделей штучного інтелекту у сфері управління співробітниками готельного господарства (табл. 2.7).

Табл. 2.7

Заходи для забезпечення якості даних

Заходи	Мета	Дія для готелю
Централізація (MDM)	Консистентність полів, уникнення дублікатів	Впровадити master-data шар; уніфікувати коди посад/навичок
ETL + чистка	Нормалізація, дедуплікація, валідація	Автоматизувати ETL; щотижневі job-перевірки
Управління даними	Відповідальність за якість	Призначте відповідального за дані у відділі кадрів; регламентуйте правила введення даних
Каталог даних + походження	Прозорість походження	Впровадити каталог;

	даних	документувати джерела
Моніторинг якості даних	Швидке виявлення деградації	Дашборди якості; автоматичні алерти
Перевірка упередженості та доповнення	Зменшення упереджень	Проводити аудити справедливості; додавати репрезентативні дані
Конфіденційність / DPIA	Юридична відповідність	Проведення оцінки впливу на захист даних (DPIA); політика конфіденційності за замовчуванням

Джерело: складено автором на основі матеріалу [38]

Системи штучного інтелекту часто відтворюють закономірності, які закладені у даних для тренування. Якщо історичні дані містять дискримінаційні патерни – до прикладу, перевага за статтю, походженням, акцентом чи мовними особливостями - модель може автоматично відтворювати або навіть посилювати ці передсуди. Одне з досліджень виявило, що кандидати з різними акцентами (не носії стандартної мови) отримують гіршу оцінку через більшу частоту помилок при розпізнаванні промови. Воно показало, що алгоритми, навчанні на даних переважно носіїв стандартної англійської (наприклад, із США), мають помітно вищу частку помилок транскрипції для кандидатів з іншими акцентами або мовним фоном. Тоді це призводить до ситуації, коли зміст відповіді може бути адекватним, але модель «не чує» певні звуки чи інтонації, та оцінює кандидата нижче, ніж того заслуговує [43].

Іншим яскравим прикладом є дослідження SHL Labs “How Accent Detection Models Can Help Reduce Accent Bias in Hiring” (2023), яке вказує, що додаткові моделі виявлення акценту, які обирають відповідні ASR (Автоматичне розпізнавання мови) моделі, можуть знизити упередження за акцентом, покращити точність розпізнавання мови і зменшити відсоток кандидатів, які зазнають дискримінації через акцент чи діалект [44].

Варто виділити причини виникнення упереджень:

- тренувальні набори даних, які не охоплюють різноманітність акцентів, діалектів, мовних груп чи регіональних особливостей.

- алгоритмічні функції або метрики, які надають надто вагомий фактор «звучання», темпу мови чи дикції, що несправедливо ставить у не вигідне становище тих, чиї мовленнєві особливості відрізняються від «трендової» норми.

- відсутність людського контролю на етапах ухвалення рішення, коли вся відповідальність покладається на модель, без додаткової перевірки HR-фахівцями.

Щодо потенційних наслідків варто зазначити:

- юридичні претензії щодо дискримінації, наприклад за мовною ознакою, походженням тощо;
- втрата репутації для готельного закладу, особливо міжнародної мережі, де такі випадки можуть потрапити в ЗМІ чи бути предметом скарг;
- зниження різноманітності персоналу, що може спричинити слабшу інноваційність, гірше розуміння потреб гостей з різних культур;

втрата потенційно кваліфікованих кандидатів, які через мовні або акцентні бар'єри не проходять відбір просто через технічні обмеження моделей [47].

Для зменшення ризиків упереджень і дискримінації, застосовують такі підходи:

1. Аудит моделей на справедливість - періодичне тестування моделей з використанням різноманітних груп кандидатів, наприклад за акцентом, походженням, мовою, щоб виявити, чи є системна дискримінація.

2. Використання дебіасингових технік - до прикладу, суперечливе навчання де модель навчається не тільки добре передбачати, а й зменшувати відмінності у оцінках між групами. Окрім цього застосовуються регуляризація, зважування або корекція прогнозів після тренування.

3. Моделі з виявленням акценту - наприклад, як роблять у SHL Labs, щоб автоматично розпізнавати акцент і адаптувати ASR-модель, яка краще справляється з таким акцентом. Це знижує помилки при розпізнаванні і вирівнює умови для кандидатів.

4. Людина у циклі ухвалення рішення - важлива практика, коли рішення, запропоновані штучним інтелектом, перевіряються людиною, особливо в критичних етапах, таких як остаточний вибір кандидатів, підвищення чи звільнення.

5. Прозорість і пояснюваність алгоритмів - надання кандидатам та працівникам інформації про те, які критерії використовуються, які функції моделі важливі, як оцінюється якість мовлення чи акцент. Завдяки цьому зменшується відчуття несправедливості.

6. Розширення наборів даних - включення прикладів мовної, акцентної та культурної різноманітності до тренувальних даних, щоб модель мала представлення багатьох варіантів мовленнєвого та регіонального контексту [51].

Запровадження штучного інтелекту в управління персоналом у готельному бізнесі супроводжується значними правовими ризиками, що пов'язані з обробкою персональних даних, дотриманням принципів конфіденційності та недискримінації. Згідно із Законом України «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI від 01.06.2010 р.), будь-яке збирання, зберігання чи використання інформації про працівників можливе лише за їхньої добровільної згоди та виключно з чітко визначеною метою.

Слід звернути на відповідності нормам GDPR (General Data Protection Regulation) - Загального регламенту захисту даних Європейського Союзу, який вимагає забезпечення прозорості, обмеження мети, мінімізації даних і права на втрату. Дане твердження особливо актуально для готелів міжнародних мереж, які мають європейських партнерів або гостей. Згідно з дослідженнями, порушення принципів GDPR у сфері HR-технологій може призвести до штрафів у розмірі до 20 млн євро або 4% річного обороту компанії, залежно від того, яка сума є більшою [22].

На додаток, міжнародні стандарти, такі як ADA (Americans with Disabilities Act) та EEOC (Equal Employment Opportunity Commission), забороняють будь-які алгоритмічні рішення, що можуть дискримінувати кандидатів або співробітників за ознаками статі, віку, національності, релігії,

стану здоров’я чи інвалідності. Але ці норми діють у США, їхні принципи дедалі частіше використовуються як орієнтир і в Україні - зокрема у проєктах гармонізації із законодавством ЄС.

Одним із важливих ризиків є використання біометричних даних (розпізнавання облич, аналіз емоцій, поведінкові патерни тощо). Дані технології, за висновками дослідження OECD Artificial Intelligence Policy Observatory (2023), належать до категорії чутливих даних і потребують проведення оцінки впливу на захист даних (DPIA - Data Protection Impact Assessment) перед впровадженням системи [36].

Для безпеки варто дотримуватися підходу privacy-by-design - тобто вбудовувати принципи захисту приватності в саму архітектуру системи штучного інтелекту ще на етапі її проєктування. Окрім того, необхідно укласти угоди з постачальниками програмного забезпечення, де визначається відповідальність за обробку та зберігання даних, їхній доступ, а також строки видалення (табл. 2.8).

Табл. 2.8

Основні нормативно-правові вимоги щодо використання ШІ в HR-сфері
готельного господарства

Стандарт	Основні вимоги	Можливі наслідки порушення
Закон України «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI)	Згода суб’єкта даних, обмеження мети, безпечне зберігання	Адміністративна або кримінальна відповідальність
GDPR (ЄС)	Прозорість, право на забуття, обмеження терміну зберігання	Штраф до 20 млн євро або 4 % обороту компанії
ADA (США)	Недискримінація осіб з інвалідністю у процесі відбору	Судові позови, заборона використання технологій
ЕЕОС (США)	Рівність можливостей у працевлаштуванні	Санкції за дискримінаційні алгоритми
OECD AI Principles	Відповідальність, нагляд, прозорість і підзвітність ШІ	Втрата довіри користувачів, репутаційні ризики

Джерело: складено автором на основі матеріалу [36]

З огляду на вищезазначене, для готельних підприємств варто створити внутрішню політику обробки персональних даних, визначити охоронця із захисту даних (DPO) та проводити регулярні аудити безпеки. Завдяки цьому можна не лише знижувати ризик штрафів, а й формує довіру співробітників, що є фундаментом сталого розвитку готельного бізнесу.

На сьогодні цифровізації готельного бізнесу дані про персонал стають одним із найцінніших активів підприємства. До таких даних відносять персональні відомості співробітників, наприклад резюме, контактні дані, медичні довідки, фінансова інформація, результати оцінювання ефективності тощо. Застосування технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом значно підвищує ризики витоку, несанкціонованого доступу чи маніпуляцій із даними. Близько 60% організацій, що впроваджують AI-рішення у HR-сфері, стикаються з питаннями кібербезпеки та потребують спеціальних протоколів захисту даних.

Витік або дискредитація баз даних може спричинити репутаційні втрати, зниження довіри працівників і гостей, а також юридичну відповідальність за порушення вимог законодавства про захист персональних даних зокрема, Закону України «Про захист персональних даних». Енаперектально для готелів де система управління персоналом може бути інтегрована з CRM, PMS або HRIS, що створює додатковий ризик.

Поєднання технологій штучного інтелекту часто здійснюється через хмарні сервіси, програмні інтерфейси (API) або зовнішніх постачальників технологій. Завдяки цьому, в сучасній практиці управління безпекою даних набуває значення поняття «ланцюг постачання безпеки» - тобто забезпечення захищеності на всіх етапах обробки та передачі інформації, до прикладу від збору даних працівників до їх аналітичного використання.

Відповідно до публікації Європейської агенції з питань кібербезпеки, до найефективніших заходів кіберзахисту у сфері HR-аналітики на основі штучного інтелекту належать (табл. 2.9):

- шифрування даних як під час передачі, так і зберігання (end-to-end encryption);
- мультифакторна автентифікація для користувачів HRIS та AI-систем;
- регулярний аудит доступів і моніторинг активності користувачів;
- плани реагування на інциденти з визначенням відповідальних осіб;
- перевірка надійності постачальників програмного забезпечення;
- анонімізація персональних даних під час аналітичних обчислень [20].

Табл. 2.9

Основні загрози та заходи кіберзахисту у використанні ШІ в управлінні
персоналом готельного господарства

Ризик	Загроза	Наслідок	Запобігання
Витік персональних даних	Несанкціонований доступ до баз HRIS	Репутаційні втрати, штрафи	Шифрування, аудит доступів
Компрометація хмарного сервісу	Злам акаунтів у сервісах AI-аналітики	Втрата конфіденційної інформації	Мультифакторна автентифікація, резервне копіювання
Людський фактор	Помилки під час введення чи обробки даних	Неправильні рішення моделі	Навчання персоналу, автоматичні перевірки якості
Ненадійні постачальники	Використання сторонніх API без перевірки	Інфікування системи, витік даних	Перевірка постачальників, контракти з гарантією безпеки
Відсутність реагування на інциденти	Несвоєчасне усунення кіберзагрози	Масові збої в роботі системи	План реагування, регулярне тестування

Джерело: складено автором на основі матеріалу [20].

Інтеграція - це важливий елемент успішного впровадження аналітики штучного інтелекту в HR-процесах готельного господарства. Без злиття даних із різних систем, таких як PMS (система управління об'єктом готелю), POS (торгівельно-обслуговуючі точки), HRIS (система управління персоналом), LMS (платформи навчання) та інших операційних систем - аналітика втрачає силу, стає фрагментованою, і результат може бути хибним.

Основні бар'єри під час інтеграції:

- розрізнені системи без стандартних API - багато PMS або POS систем (особливо застарілих або локальних) не мають сучасних відкритих API чи можливості легко обмінюватися даними. Завдяки цьому унеможлиблюється автоматичне з'єднання з LMS або HRIS, через що дані доводиться переносити вручну, що підвищує ймовірність помилок. Близько 60% готелів відчують великі витрати і неефективність саме через «роз'єднані» системи;

- різні версії та кастомізовані налаштування систем - готелі мережі можуть мати різні версії PMS або POS із своїми модифікаціями. При спробах об'єднати дані з кількох об'єктів виникають проблеми невідповідальності - одна система може використовувати іншу структуру таблиць, інший формат полів, інший набір даних. Таке ускладнює ETL-процеси (видобування, трансформація, завантаження) і збільшує час на підготовку, 34 % відтермінувань впровадження LMS спричинені саме через несумісність API або застарілі робочі процеси;

- відсутність єдиного майстер-даних або управління ними, якщо немає централізованої системи, що визначає одну версію істини для кожного об'єкта - наприклад, гостя, працівника, вакансії - дані дублюються, розходяться, виникають колізії. Це може підривати довіру до аналітики та може призводити до прийняття рішень на основі некоректних даних;

- технічна інфраструктура і ресурси - для коректної роботи інтегрованих систем потрібно мати стабільний Інтернет, сервери або хмарні рішення, налаштовану безпечну мережу, backup-системи. У деяких регіонах з поганою інфраструктурою ці вимоги можуть бути проблемою, адже багато об'єктів у регіонах із слабкою IT-інфраструктурою стикаються з затримками і додатковими витратами через непередбачені технічні бар'єри;

- кошти, час та компетенції, адже інтеграція потребує інвестицій - не лише у програмне забезпечення, але й у зміну процесів, навчання персоналу, співпрацю з постачальниками. Окрім цього, потрібні IT-спеціалісти, які розуміють як НК, так і технічний бік. Без даних ресурсів велика ймовірність, що система залишиться неушкодженою або неефективною;

- проблеми безпеки та конфіденційності - при інтеграції різних систем даних збільшується ризик витоку або неправомірного доступу. Передусім коли віддалені API або сторонні сервіси використовують слабке шифрування або недостатньо суворі політики доступу.

Отже, у другому розділі досліджено вплив штучного інтелекту на ефективність управління персоналом у готельному господарстві. Було проаналізовано основні показники результативності (KPI), які покращуються завдяки впровадженню аналітики штучного інтелекту: скорочення часу найму, підвищення утримання працівників, зростання продуктивності. В той час було виділено основні виклики - якість і безпека даних, етичні ризики, психологічні ефекти та технічні бар'єри інтеграції. Загалом, що успіх цифрової трансформації HR-сфери готелів залежить не лише від технологій, а й від комплексного підходу, наприклад підготовки даних, прозорих алгоритмів, кваліфікованого персоналу та належної IT-інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІІІ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3.1. Особливості застосування міжнародного досвіду використання ІІІ в управлінні готельним господарством

Міжнародний досвід впровадження технологій штучного інтелекту в готельному бізнесі показує системний підхід до автоматизації бізнес-процесів, оптимізації управління персоналом, підвищення якості обслуговування гостей і стратегічного прийняття рішень. У ключових країнах світу, таких як США, Японія, ОАЕ, Сінгапур, Велика Британія штучний інтелект уже став невід’ємним інструментом у щоденній діяльності готельних мереж, інтегруючись у всі аспекти операцій - від рекрутингу до аналітики поведінки клієнтів.

Досвід міжнародного готельного бізнесу використання штучного інтелекту набуває дедалі більшого змісту, особливо у провідних готельних мережах, які показують приклади інтеграції цифрових рішень у сервіс гостинності та управління персоналом.

Одним із найяскравіших прикладів є мережа «Hilton Hotels & Resorts», яка у партнерстві з компанією IBM впровадила у своїх готелях систему «Connie» - першого у світі робота-консьєржа, створеного на базі технології IBM Watson AI.

Даний робот отримав ім’я на честь Конрада Гілтона - засновника мережі «Connie» використовує технології обробки природної мови та машинного навчання, щоб у режимі дійсного часу взаємодіяти з гостями, подаючи персоналізовані рекомендації щодо послуг готелю, ресторанів, визначних місць та транспортних маршрутів поблизу.

- Відповідно до IBM Watson Hospitality Report, система забезпечує не лише швидко та точну комунікацію з гостями, але й зменшує навантаження на

рецепцію близько на 27%, оскільки бере на себе частину стандартних запитів гостей. Окрім того, штучний інтелект у «Connie» здатен навчатися на основі накопиченого досвіду, а саме з кожною взаємодією він удосконалює свої відповіді, адаптуючись до поведінкових патернів гостей. Дослідження Deloitte Insights зазначає, що після впровадження «Connie» середній рівень задоволеності гостей у пілотних готелях Hilton зріс на 15%, а кількість повторних бронювань - на 8% [20].

Також варто згадати цікавий приклад у Японії - країна, що традиційно є світовим лідером у сфері роботизації та автоматизації. «Henn-na Hotel», який був відкритий у 2015 році в місті Сасебо, став першим готелем у світі, де більшість функцій виконують роботи, керовані штучним інтелектом. У тому числі, роботизовані системи здійснюють реєстрацію гостей, доставку багажу, прибирання номерів і контроль за кліматом та обслуговують у ресторані. У готелі використовується понад 100 різновидів роботів, що цілодобово взаємодіють з гостями без участі людини. Система штучного інтелекту аналізує завантаженість номерного фонду, сезонність, рівень попиту та поточні тарифи конкурентів, а далі автоматично формує динамічну стратегію ціноутворення. Це дає змогу готелю підтримувати стабільно високий рівень завантаженості - понад 90% у пікові сезони - і скоротити витрати на персонал майже на 25%. Окрім того, система «Henn-na Hotel» має адаптивну платформу аналітики задоволеності гостей, що фіксує відгуки в реальному часі та автоматично генерує звіти для менеджменту. Даний підхід дає змогу швидко реагувати на проблеми, а також формувати персоналізовані пропозиції для постійних гостей [48].

Сінгапурі одним із найвдалиших прикладів впровадження технологій штучного інтелекту в управління готельним персоналом є робота мережі «Marina Bay Sands». Даний готельний комплекс застосував AI-платформу «Workforce Intelligence System», розроблену на основі алгоритмів машинного навчання, яка аналізує історичні дані щодо завантаженості номерного фонду, сезонних коливань попиту, рівня відвідуваності ресторанів і конференц-залів:

Така система автоматично прогнозує активні години навантаження та формує відповідні графіки змін співробітників з урахуванням кваліфікації, попередньої продуктивності та трудового навантаження працівників.

Використання даних алгоритмів дозволило не лише зменшити понаднормові години близько на 18%, але й підвищити точність планування персоналу на 25% протягом перших шести місяців роботи системи. Крім того, аналітичний модуль платформи забезпечує моніторинг продуктивності в реальному часі, сигналізуючи про потенційні перевантаження або нестачу кадрів у певних відділах. Завдячуючи інтеграції з HRIS (Human Resource Information System) та PMS (Property Management System), «Marina Bay Sands» отримала можливість оперативно адаптувати людські ресурси під змінні потреби бізнесу, що стало важливим фактором зниження операційних витрат і підвищення рівня задоволеності персоналу [10].

В Об'єднаних Арабських Еміратах готельна мережа «Jumeirah Group» ініціативно використовує платформу ReviewPro AI для управління рівнем сервісу та якості обслуговування гостей. Дана система аналізує онлайн-відгуки, опитування гостей і внутрішні оцінки персоналу у режимі реального часу, застосовуючи технології обробки природної мови та семантичного аналізу.

Платформа штучного інтелекту автоматично класифікує коментарі за емоційним тоном, наприклад позитивний, негативний, нейтральний, також визначає часті проблемні зони, а саме чистота, швидкість обслуговування, привітність персоналу та формує щоденні звіти для менеджерів. Беручи до уваги таких аналітичних даних керівництво «Jumeirah Group» впровадило систему миттєвого реагування на скарги гостей, що дозволяє вилучити проблему до моменту публічного відгуку.

У результаті, за перший рік використання ReviewPro AI середній рейтинг задоволеності гостей підвищився на 12%, а кількість негативних відгуків скоротилася понад 20%. Окрім вищезазначеного, система виявила, що основні причини незадоволення пов'язані з комунікацією персоналу на рецепції, що

дало змогу провести таргетоване навчання співробітників і підвищити стандарти обслуговування [39].

Готельна мережа «Accor Hotels» є одна із найактивніших гравців на європейському ринку у впровадженні технологій штучного інтелекту для управління персоналом. Дана компанія запровадила інтегровану систему AI Workforce Analytics, спеціально розроблену у співпраці з аналітичними партнерами SAP SuccessFactors та IBM Watson Analytics. Дана система об'єднує всі кадрові дані в єдину аналітичну екосистему, що складається:

- HRIS (Human Resource Information System) - електронні особові справи, дані про відпустки, лікарняні, контракти, плинність;
- PMS (Property Management System) - операційні показники з роботи готелю, а саме завантаженість номерів, графіки змін, середня продуктивність співробітників за зміну;
- LMS (Learning Management System) - результати навчань, проходження курсів, оцінки кваліфікації, рівень залученості персоналу у програми розвитку.

Шляхом інтеграції таких систем, «Accor Hotels» створили динамічну аналітичну панель для HR-директорів і менеджерів, яка в режимі реального часу відображає ключові показники ефективності персоналу (KPI) такі, як рівень мотивації, ризик звільнення, задоволеність роботою, середній час адаптації новачків та ROI від навчальних програм [1].

Передусім в системі приділено прогнозуванню плинності кадрів. Моделі технічного навчання аналізують історичні дані, такі як кількість понаднормових годин, зміни у розкладі, результати оцінювання, частоту відвідувань навчальних курсів, зворотний зв'язок з анкет, а також будують індекс ризику звільнення для кожного працівника. Це дає змогу HR-службі впроваджувати превентивні дії – до прикладу, ініціювати додаткові бесіди з менеджером, запропонувати короткі програми розвитку чи зміни у графіку роботи.

Протягом перших шести місяців після впровадження AI Workforce Analytics у нових готелях у Франції, Іспанії та Німеччині:

- плинність кадрів знизилася на 17%;

- рівень залученості працівників зріс на 22%;
- ефективність рекрутингу покращилася на 15% завдяки аналітичному прогнозуванню кандидатів, схильних до довгострокової співпраці [1].

Аналітична система дозволила персоналізувати програми мотивації, орієнтуючись на поведінкові профілі співробітників. Яскравим прикладом є працівники, які мають навички до лідерства, отримували рекомендації щодо участі в правлінських тренінгах, а ті, хто демонстрував високі показники у сфері обслуговування, а саме додаткові бонуси за клієнтські відгуки.

Ще одним привілеєм впровадження AI Workforce Analytics полягає у візуалізації таких даних, як система створює теплові карти (heat maps), що показують зони ризику у кожному підрозділі. Воно дало змогу швидко виявляти департаменти з низькою мотивацією та проводити цільові HR-втручання.

Варто відзначити, що мережа «Ассог» також використовує модуль Sentiment Analysis, який аналізує комунікацію працівників у внутрішніх месенджерах та електронних опитуваннях, допомагаючи виявити зміни емоційного стану колективу.

Запровадження штучного інтелекту в міжнародних готельних мережах призводить до комплексного підвищення ефективності бізнесу - від управління людськими ресурсами до сталого розвитку. Основна тенденція є впровадження аналітичних систем у всі операційні рівні готелю, що перетворює штучний інтелект з допоміжного інструменту на ключовий стратегічний компонент управління.

Дані технології проникають у всі бізнес-рівні готельного господарства - від управління персоналом до управління сталим розвитком. Наприклад, «Hilton» використовує штучний інтелект у двох основних напрямках, а саме рекрутингу платформа HireVue) та обслуговуванні гостей (робот Connie). Воно демонструє багатофункціональність технологій, а саме автоматизація прийняття підвищує ефективність управління персоналом, а роботизація - покращує клієнтський досвід. «Marriott International» та «Accor Hotels» інтегрують штучний інтелект у загальну бізнес-стратегію, зокрема аналітика даних,

прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління навчанням і операційними процесами. «Hilton» (Green Ramadan) ілюструє екологічний аспект - використання інтеграцій для оптимізації ресурсів і зменшення харчових відходів, що водночас покращує репутацію бренду.

Також варто зазначити, що завдяки штучному інтелекту відбувається помітне зростання продуктивності, економію ресурсів і підвищення рівня сервісу. Приміром підвищення ефективності HR-процесів, наприклад у мережі «Hilton» відбулося скорочення часу найму з 6 тижнів до 1, підвищення коефіцієнта успішного набору на 40 %. У «Marriott» відбулося покращення клієнтського досвіду - зростання рівня задоволеності гостей на 12 % і повторних бронювань на 20 %. Готельна мережа «Accor» може поділитися у досвіді з операційної ефективності - пришвидшення обробки запитів гостей, автоматизація завдань персоналу, оптимізація ресурсів. У «Hilton Green Ramadan» відбувся сталий розвиток, до прикладу, зменшення харчових відходів на 21% (табл. 3.1).

Табл. 3.1

Порівняльна таблиця кейсів готельних джерел

Назва мережі	Технології ШІ	Основна функція	Результат
Hilton Hotels	HireVue відеоінтерв'ю + аналітика кандидатів	Оптимізація рекрутингу	40 % у швидкості набору, час найму ~ 1 тиждень
Hilton Hotels	Робот-консьєрж Connie	Сервіс для гостей	Скорочення часу очікування, ↑ задоволеність гостей
Marriott International	Об'єднання даних + ML-моделі для персоналізації гостей	Підвищення якості обслуговування	↑ 12 % задоволеність, ↑ 20 % повторні бронювання
Accor Hotels	ШІ-інтеграція у операціях з AWS	Операційна ефективність, сервіс	Покращення реакції, технологічна трансформація
Hilton Hotels	ШІ-аналітика для зниження харчових відходів	Операційна сталисть	21 % харчових відходів, - 7,4 тонн CO ₂

Джерело: складено автором

Міжнародний досвід готельних мереж показує, що впровадження штучного інтелекту в управління є стратегічним фактором підвищення ефективності, якості сервісу та конкурентоспроможності галузі. Такі компанії, як «Accor Hotels», «Marriott International», «Hilton», «Radisson Hotel Group» та «InterContinental Hotels Group», демонструють реальні результати, а саме зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності персоналу, автоматизацію процесів підбору та навчання працівників, також вдосконалення управлінських рішень завдяки аналітиці на основі даних.

Отже, застосування інтелектуальних HR-систем, прогнозової аналітики, чат-ботів і систем підтримки управлінських рішень дає змогу перетворити готельне підприємство на «розумну організацію», у якій технології підсилюють людський потенціал, а не просто замінюють його. Проте міжнародний досвід також наголошує на важливості етичних стандартів, якості даних та прозорості алгоритмів, що мають стати невід'ємною частиною впровадження штучного інтелекту в готельному бізнесі.

3.2. Перспективи інтеграції ШІ в управління готельного господарства в Україні

Інтеграція технологій штучного інтелекту в сферу готельного господарства України на сьогодні розглядається не лише як всесвітня тенденція, а як стратегічна необхідність для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності галузі. Нинішні ринкові умови, такі як висока динамічність попиту, кадровий дефіцит, зміна поведінки споживачів після пандемії COVID-19 - вимагають новітніх управлінських рішень, заснованих на даних, автоматизації процесів та глибокій персоналізації сервісу.

Відповідно до Міністерства цифрової трансформації України, понад 40% українських компаній у сфері послуг планують запровадити рішення на основі штучного інтелекту до 2026 року, а сфера гостинності належить до п'ятірки

галузей, де очікується найшвидше зростання рівня автоматизації завдяки цифровим технологіям [33].

Управління готельним господарством є надзвичайно багатокомпонентним процесом, який обіймає взаємодію співробітників, гостей, фінансових і операційних систем. Саме велика частина часу керівників витрачається на щоденні завдання, а саме бронювання, формування графіків роботи, облік завантаженості номерного фонду, обробку зворотного зв'язку від гостей. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати ці процеси, залишаючи керівникам більше часу для стратегічного планування, розвитку послуг і підвищення якості гостинності.

Крім того, штучний інтелект надає можливості для глибокого аналізу поведінки гостей, прогнозування попиту та створення індивідуалізованих пропозицій. До прикладу, системи прогнозової аналітики можуть оцінювати ймовірність повернення гостя, визначати його уподобання щодо типу номера, харчування чи рівня комфорту, до того ж автоматично формувати персоналізовані пропозиції через CRM-платформи. Завдяки цьому можна формувати нову систему сервісу, де рішення базуються на даних, а не на інтуїції адміністратора.

Впровадження штучного інтелекту в готельну індустрію України базуються на низку сприятливих макроекономічних і технологічних передумов, що робить впровадження інтелектуальних рішень реалістичним і перспективним.

За результатами 2023 року в Україні нараховувалося близько 240 компаній, які працюють у сфері штучного інтелекту, що ставить країну на друге місце в Центральній та Східній Європі за кількістю AI-фірм. Дана концентрація постачальників рішень створює внутрішній ринок технологічних партій і дозволяє готельному сектору знаходити місцеві продукти та сервіси для рекрутингу, аналітики та автоматизації [31].

Уряд і Міністерство цифрової трансформації активно проваджують у роботу з формування національної стратегії розвитку штучного інтелекту,

створення центрів компетенцій і державних платформ, наприклад AI-gateway, WINWIN AI Center of Excellence, що полегшує доступ бізнесу до нормативно-правової інформації, навчальних програм і пілотних проєктів. Такі ініціативи знижують бар'єри входу для підприємств, у тому числі готелів, які планують тестувати AI-інструменти.

В Україні працює значна кількість дата-центрів, до прикладу в відкритих реєстрах - близько 30–40 об'єктів, а також локальні провайдери хмарних послуг, що дозволяє розгортати як on-premise, так й гібридні/cloud-рішення для зберігання та обробки даних.

Для готелів це дає можливість розміщення аналітичних платформ ближче до операцій (менша затримка), до того ж вибір між місцевими і глобальними хмарними провайдерами.

Високий рівень покриття мобільного Інтернету, яскравим прикладом є мережа 4G охоплює значну частину контрольованих територій, забезпечує надійний канал зв'язку для мобільних застосунків персоналу й інтегрованих сервісів для гостей, наприклад мобільні чеки, чат-боти, pulse-опитування. Таке критично важливо для запровадження мобільних HR-інструментів та гостьовий досвід рішень.

Сильний академічний та стартап-потенціал, а саме університетські лабораторії, інкубатори, численні AI-стартапи, це дає змогу готелям співпрацювати з локальними R&D-командами для адаптації рішень під український ринок, таке як мова, регіональні особливості, локальна нормативна база. Зодночас присутні приклади українських AI-компаній і продуктів, які вже здобули міжнародне визнання, до прикладу Reface, Grammarly та ін., завдяки цьому підвищується довіра місцевого ринку.

Присутність міжнародних програм допомоги, інвестиційних фондів і міжнародних освітніх програм, також ініціативи на відновлення інфраструктури, роблять інвестиції у цифровізацію менше ризиковими. Включаючи, проєкти з реконструкції й технічної допомоги включають

компоненти відновлення IT-інфраструктури, а саме thicro data centers, хмарні рішення, що може бути використано й готелем.

В умовах швидкісної цифровізації та розвитку штучного інтелекту в Україні з'являється все більше технологічних компаній, які пропонують рішення для автоматизації управління персоналом у готельних господарств. такі продукти дозволяють вдосконалювати процеси рекрутингу, навчання, адаптації, аналітики ефективності та мотивації співробітників, Такими компаніями є:

- «PeopleForce» - універсальна HR-платформа з модулями HRIS, ATS, LMS, аналітикою та інструментами автоматизації рекрутингу й адаптації. Така платформа підтримує інтеграції з месенджерами й дає можливості для звітності HR-аналітики - це може виступати як основа для збору «майстер-даних» у готелях. Дана програма рекомендується для середніх готелів, які потребують повного HR-циклів «в одному вікні».

- «Hirio» - український HR-startup, орієнтований на автоматизацію масштабного набору персоналу. Це пропонує інструменти для автоматизації вирва кандидатів, фільтрації та скринінгу - корисний для мереж готелів або сезонних нарів праларра Програма допомагати залучати інвестиції та гостей в регіоні.

- «Jooble» (HQ в Україні) - серйозний консолідатор вакансій і платформа для залучення кандидатів; має сильні продукти для дистрибуції вакансій і аналітики ринку праці. Може бути використаний у готелях для швидкого наповнення кар'єрної сторінки та збору великої кількості кандидатів. «Jooble» також розвиває ініціативи у стартап-інкубації та набір персоналу.

- «JobCannon» / «Adsme» (український слід) - HR-tech ініціатива зі зв'язками з українськими стартапами. «JobCannon» має українське походження та участь у розвитку продуктів, орієнтована на AI-пошук і матчинг кандидатів. Придбання «Adsme» (українського проекту) свідчить про технологічні компетенції у сфері прогнозування й таргетованої комунікації. Такий цікавий варіант для масштабування підбору персоналу в мережах.

- «ConnectiveOne» (українські розробки певних AI-функцій) - компанія, яка розвивала AI-асистента для рекрутингу (AI recruiting assistant) та автоматизації комунікації, наприклад чат-боти. Підходить для автоматизації первинної взаємодії з кандидатами і FAQ для гостей або персоналу.

- Рішення «SaaS» українського походження - AI-відео/інтерв'ю платформи - у реєстрах партнерських порталів ЄС згадуються українські SaaS-продукти, що автоматизують відео-інтерв'ю та оцінку кандидатів через AI (опис у каталозі EEN). Дані рішення корисні для мультимовних і крос-регіональних наймів у готелях [13].

Українські вчені підкреслюють, що впровадження технологій штучного інтелекту в індустрії готельного господарства здатне трансформувати весь гостьовий цикл, а саме від моменту початку бронювання до виїзду гостя - завдяки можливостям персоналізації, оперативного реагування та мультикультурного сервісу. До прикладу, аналітичне дослідження підкреслює, що понад 61% гостей готові платити більше за індивідуалізований досвід, а 78% - швидше бронювати розміщення, якщо їм пропонують персоналізований сервіс.

В українському середовищі це означає, що готельні підприємства мають унікальну можливість використовувати інструменти штучного інтелекту не лише для внутрішньої оптимізації бізнес-процесів, а й як конкурентну перевагу на міжнародному туристичному ринку. Яскравим прикладом є:

- використання чат-ботів чи голосових асистентів українською та англійською мовами для обслуговування гостей і відповіді на запити цілодобово;

- застосування систем прогнозування, які аналізують поведінку гостя (історія бронювань, уподобання, запити) й автоматично пропонують релевантні послуги наприклад, екскурсію, вечерю, апгрейд кімнати до приїзду;

- багатомовні інтерфейси, адаптовані до гостей з різних країн, з урахуванням культурних особливостей і локальних сценаріїв, до прикладу, українсько-російсько-англійський варіант меню чи сервісу.

Виконання таких трансформацій створює перспективу готелі в Україні можуть перейняти модель «досвід-орієнтованого гостинництва», в якій штучний інтелект виступає як підсилювач гостинності, а не її заміник. Даний підхід дозволяє:

- підвищити рівень задоволеності гостей (вищий NPS) й лояльності; швидко реагувати на індивідуальні потреби гостей, зменшувати час
- відгуки на запити;
- ефективніше обслуговувати міжнародних гостей, враховуючи їхній культурний, мовний і сервісний досвід;
- підвищити прямі бронювання й знизити залежність від колектора завдяки персоналізованим пропозиціям.

Щодо переваг впровадження штучного інтелекту в управління персоналом українських готелів є автоматизація рекрутингу та скорочення часу найму, зменшення плинності кадрів (особливо актуально для українських готелів, де рівень плинності кадрів сягає до 60% у сезонний період), покращення адаптації нових працівників (дозволяє скоротити період адаптації на 20-30% і підвищити ефективність навчання), аналітика ефективності персоналу (компанії, що використовують аналітику на основі ШІ, мають на 25% вищий рівень утримання персоналу), персоналізація розвитку та мотивації, підвищення рівня обслуговування гостей.

Також потрібно звернути увагу на недоліки та виклики, які виникатимуть під час впровадження штучного інтелекту: висока вартість початкового впровадження (базове розгортання HRIS-платформи з AI-аналітикою коштує від 3 000 до 10 000 доларів США, залежно від масштабів та кількості користувачів), нестача фахівців із даних (лише 12% українських компаній мають у штаті фахівців, здатних підтримувати AI-рішення), опір персоналу до змін, питання захисту персональних даних, низький рівень цифрової зрілості частини ринку (табл. 3.2).

Табл. 3.2

**Переваги та недоліки впровадження ШІ в управління персоналом
українських готелів**

Аспект	Перевага	Недолік
Рекрутинг та відбір персоналу	Автоматизація відбору, скорочення часу найму до 50%; підвищення якості підбору кандидатів завдяки AI-скринінгу	Висока вартість впровадження систем HRIS з AI-модулями; складність інтеграції з існуючими системами управління
Адаптація та навчання персоналу	Персоналізовані програми навчання, швидша адаптація нових співробітників на 20-30%	Недостатній рівень цифр серед частини персоналу грамотності, опір новим технологіям
Мотивація та розвиток працівників	AI може аналізувати показники ефективності, формувати індивідуальні плани розвитку, прогнозувати ризики звільнення	Необхідність коректного збору та зберігання великих обсягів персональних даних; ризик помилок у прогнозах
Аналітика ефективності HR-функцій	Швидке формування HR-звітів у реальному часі, виявлення слабких зон у команді, підвищення прозорості управління	Потреба у фахівцях з аналізу даних та адмініструванні систем ШІ; обмежена доступність експертизи на українському ринку
Управління кадровою стабільністю	AI допомагає прогнозувати плинність кадрів, що знижує оборотність персоналу на 15-25%	Висока залежність від якості вхідних даних; можливість хибних прогнозів при недостатній кількості історичних даних
Загальна ефективність HR-процесів	Зменшення адміністративних витрат, підвищення рівня задоволеності працівників, зростання продуктивності	Потреба у значних інвестиціях на старті; ризик несумісності з морально застарілою IT-інфраструктурою готелів

Джерело: складено автором на основі матеріалу

Український досвід використання технологій штучного інтелекту в готельних підприємствах поки що перебуває на етапі становлення. Незважаючи на активний розвиток IT-сфери в Україні та зростаючу зацікавленість у

цифровій трансформації бізнесу, впровадження рішень штучного інтелекту в готелях залишається фрагментарним. Більшість українських закладів перебувають лише на стадії автоматизації базових операцій, саме бронювання, ведення обліку номерного фонду, управління репутацією в онлайн-середовищі чи комунікації з гостями через чат-боти. Дійсна інтеграція систем штучного інтелекту для управління персоналом, аналітики даних чи прогнозування потреб гостей поки що є скоріше винятком, ніж правилом.

Окремі спроби впровадження елементів штучного інтелекту здійснюють готелі, орієнтовані на інноваційність та сервіс високого класу. Деякі мережеві заклади у Києві та Львові використовують AI-чати для комунікації з гостями, системи автоматизованої обробки відгуків і CRM-рішення з частинами машинного навчання для аналізу поведінки гостей. Проте здебільшого готелі не мають достатнього технічного потенціалу, кадрової підготовки або фінансових ресурсів для масштабного впровадження даних технологій.

«Вітчизняний готельний ринок доки не має значного досвіду практичного використання штучного інтелекту, проте інтерес до цього напрямку стабільно зростає. У наукових роботах зазначається, що цифровізація готельної індустрії це не лише питання технічного розвитку, а й зміни управлінської культури, орієнтації на аналітику даних, а також формування - компетентностей співробітників у сфері роботи з новими технологіями.»

Показовим є проєкт Національного університету харчових технологій «Бізнес-готель з впровадженням технологій штучного інтелекту в селі Щасливе Київської області», у якому запропоновано концепцію готелю нового покоління, що поєднує IT-рішення та автоматизовані системи управління сервісом. Даний проєкт передбачав використання інтелектуальних систем бронювання, цифрових асистентів для гостей та аналітичних модулів для оцінювання ефективності роботи співробітників. Попри на це, кейс має переважно теоретичний характер, він демонструє інтерес українських науковців і практиків до інтеграції штучного інтелекту в сферу гостинності. Даним способом, український досвід впровадження штучного інтелекту в готельному

господарстві можна охарактеризувати як початковий, але достатньо перспективний. Основними зупиняючими факторами залишаються обмежене фінансування, відсутність фахівців з аналітики даних і штучного інтелекту в структурі готелів, а також низький рівень цифрової зрілості малого та середнього бізнесу. Заразом розвиток вітчизняних ІТ-рішень, таких як PeopleForce, Hurma, SmartSender чи Poster, які створюють передумови для поступового переходу українських готелів до використання інтелектуальних систем управління, включно з HR-аналітикою, прогнозуванням попиту та автоматизацією взаємодії з співробітниками.

На мою думку, найближчі п'ять років ринок штучного інтелекту для готельного бізнесу в Україні має значний потенціал розвитку, зважаючи на поєднання кількох ключових факторів, а саме швидке поширення цифрових сервісів, державну підтримку ІТ-сфери, також зростання попиту на автоматизацію процесів у сфері гостинності. Згідно з аналітичним звітом «Digital Economy in Ukraine 2024», очікується, що до 2027 року кількість підприємств, які впроваджують рішення на основі штучного інтелекту, зросте щонайменше втричі, а частка готельного сектору у цьому процесі становитиме близько 10-12% [13].

Одним із перспективніших напрямів є AI-аналітика персоналу та автоматизація HR-процесів. Українські HR-платформи, такі як «PeopleForce», «Hurma», «Hirio», уже впроваджують інструменти штучного інтелекту для автоматизованого рекрутингу, оцінки ефективності персоналу та прогнозування плинності кадрів. Яскравим прикладом є «Hurma» використовує алгоритми машинного навчання для оцінювання емоційного стану команди на основі результатів опитувань і залученості, що може бути ефективним для готельних мереж із великим штатом співробітників.

Іншою важливою тенденцією стане персоналізація гостьового досвіду через штучний інтелект. Адже на сьогодні у світі активно застосовуються системи, які аналізують уподобання гостей, їхню поведінку, історію бронювань, щоб для кожного індивідуально пропонувати пропозиції. В Україні подібні технології

тестують такі великі готельні мережі, як «Premier Hotels & Resorts» та «Reikartz Hotel Group» поступово переходять до використання CRM-систем із елементами штучного інтелекту, які автоматично сегментують гостей за поведінковими параметрами.

Третій напрям розвитку, яка має у нас розвинутися, то це розумна автоматизація управлінських процесів. Мова йдеться про використання інтелектуальних модулів у PMS (Property Management System – система управління майном) та ERP-системах для оптимізації завантаження номерного фонду, управління цінами, прогнозування попиту. Вже зараз українські розробники, як-от «Bnovo Ukraine» або «SmartHotel», пропонують системи управління готелем із вбудованою аналітикою, що використовує алгоритми прогнозування на основі даних бронювання.

Окрім вищезазначеного, перспективним також є напрям енергоефективності та сталого розвитку. Застосування систем штучного інтелекту для моніторингу енергоспоживання дозволяє знизити витрати до 15-20%. На мою думку, українські готелі можуть адаптувати такі рішення, особливо з огляду на підвищення тарифів на енергоносії та популяризацію концепції «зеленого готелю».

Також не менш важливим є використання штучного інтелекту в безпеці та контролі якості. Алгоритми комп'ютерного бачення можуть автоматично відстежувати прибирання номерів, дотримання стандартів обслуговування, навіть розпізнавати ситуації, що потребують негайного реагування, яскравим наприкладом є залишені речі, порушення правил безпеки. Подібні рішення вже тестуються в готелях української мережі «Ribas Hotels Group», де застосовуються інструменти відеоаналітики для підвищення ефективності сервісу.

Як наслідок, можна виділити три головні стратегічні вектори розвитку інтеграції штучного інтелекту в українське готельне господарство:

- цифровізація управління персоналом (AI-HR);
- персоналізація клієнтського досвіду (AI-Customer Experience);

- автоматизація операційних і управлінських процесів (AI-Operations).

Зважаючи на наявні тенденції, можна зробити висновок, що до 2030 року понад 60% середніх і великих готелів в Україні використовуватимуть щонайменш один модуль із елементами штучного інтелекту. Такі інновації стануть важливим етапом у формуванні нової моделі управління готельним бізнесом, а саме аналітичної, гнучкої та орієнтованої на дані.

3.3. Рекомендації щодо впровадження ШІ в управлінні сучасним готельним господарством

Введення штучного інтелекту у сфері готельного господарства має базуватися на бізнес-орієнтованому, поетапному та людиноцентричному підході, який забезпечує ефективність, безпеку та прийняття технологій усіма учасниками процесу. Основна ідея полягає в тому, щоб не лише «впровадити штучний інтелект заради інновацій», а й для вирішення конкретних бізнес-завдань. Серед яких: зменшення часу найму персоналу, підвищення рівня утримання співробітників, прогнозування плинності кадрів або покращення якості обслуговування гостей.

На початковому етапі впровадження штучного інтелекту у готельному підприємстві ключовим кроком є чітке формулювання проблеми, яку потрібно вирішити. Це має бути конкретна бізнес-задача, яка безпосередньо впливатиме на фінансові результати, якість сервісу або ефективність внутрішніх процесів.

Для цього керівництву варто провести внутрішній аудит бізнес-процесів та аналіз ключових показників ефективності (KPI), щоб ідентифікувати найбільш критичні «вузькі місця» в роботі готелю. Найпоширенішими такими проблемами є:

- нестача кваліфікованої команди або високий рівень плинності кадрів, що впливає на стабільність сервісу;

- низький рівень задоволеності гостей, що спричиняє зменшення повторних бронювань і негативних відгуків;
- нераціональне управління ресурсами, зокрема енергоспоживанням, запасами, завантаженням номерного фонду;
- неефективні маркетингові кампанії, що не приносять бажаного прибутку через відсутність персоналізованого підходу до гостей.

Визначивши важливі напрями, формується чітке завдання для штучного інтелекту:

1. Вимірюваним - наприклад, «зменшити час закриття вакансії на 30%», «підвищити середній рейтинг гостей з 8,4 до 8,7» або «знизити витрати на електроенергію на 10%».
2. Досяжним у межах конкретного періоду, тобто 3-6 місяців для пілотного проєкту.
3. Економічно обґрунтованим, а саме потенційна вигода має перевищувати витрати на впровадження.

Наприклад, готель може визначити, що основною проблемою є тривалий процес найму покоївок та адміністраторів. Це призводить до збільшення навантаження на поточний персонал та погіршується якість сервісу. У такому випадку рішення на основі штучного інтелекту може проаналізувати десятки анкет, провести первинний відбір кандидатів та навіть організувати онлайн-інтерв'ю, що дозволить скоротити time-to-hire до 30-40%.

Коли ключова проблема полягає у низькому рівні задоволеності гостей, аналітичні системи на базі штучного інтелекту, такі як ReviewPro AI або Trust You Analytics, здатні в режимі реального часу аналізувати відгуки гостей, визначати найчастіші скарги, наприклад, «чистота», «повільний check-in» або «шум у номері». Водночас ці системи можуть надавати менеджерам рекомендації. Завдяки таким підходам є можливість підвищити середній рейтинг на 0,3-0,5 бала на OTA-платформах таких як Booking.com, Google Reviews тощо.

Для бізнес-готелів актуальним завданням може стати оптимізація завантаження номерного фонду. Використовуючи прогностичні алгоритми, AI-системи, наприклад «Cloudbeds AI» або «RoomPriceGenie», аналізують історичні дані, місцеві події, сезонність та навіть погодні умови, щоб запропонувати оптимальну ціну за номер. Це може збільшити RevPAR у середньому на 8-12%.

Також варто зауважити, що постановка завдань для штучного інтелекту повинна супроводжуватися чіткими метриками оцінки ефективності (KPI), а саме:

- час обробки заявок або бронювання;
- рівень задоволеності персоналу/гостей (CSAT);
- коефіцієнт плинності кадрів;
- середній дохід на номер (ADR);
- рівень операційної ефективності (OER).

Після визначення чіткої бізнес-проблеми, наприклад висока плинність персоналу або затримки в наймі, наступним кроком є планування пілотного проєкту - обмеженого за масштабом, але глибокого за аналітичним змістом впровадження штучного інтелекту. Власне на цьому етапі перевіряється практична ефективність технології перед її масштабуванням у всьому готелі.

Для успішного запуску варто обрати одну бізнес-функцію, де результат легко визначити. У даній практиці це можуть бути:

- HR-аналітика - прогнозування ризику звільнення або оцінка ефективності навчання, до прикладу, на базі «PeopleForce» або «Hurma»;
- Revenue management - прогнозування попиту і динамічне ціноутворення, наприклад «Cloudbeds AI», «RoomPriceGenie»;
- Гостьовий сервіс - аналіз відгуків гостей та побудова рекомендаційних моделей, такі як «ReviewPro AI», «TrustYou»;
- Операційна ефективність - це оптимізація таких процесів, як графіки прибирання, технічні завдання чи постачання, наприклад AI-модулі у системах PMS, як-от «Mews» або «Opera Cloud».

Ідеальний пілот повинен тривати від 3 до 6 місяців та охоплювати до 20% персоналу або 1-2 департаменти й базуватися на конкретно визначених метриках успіху (KPI).

Для старту проєкту формується міжфункціональна команда, до якої входять:

- керівник готелю або HR-директор - відповідає за стратегічні цілі;
- HR-фахівця або тренера - координує взаємодію з співробітниками;
- IT-спеціаліста або зовнішнього інтегратора - забезпечує технічну частину;
- аналітика або data consultant - відповідає за інтерпретацію даних;
- представника персоналу - бере участь у тестуванні та зворотному зв'язку.

Для українських готелів важливо обирати місцеві або комбіновані рішення, які не потребують значних інвестицій у власні сервери. До прикладу:

- PeopleForce - комплексна HRIS-система з AI-аналітикою;
- Hirio - автоматизація рекрутингу та скринінгу;
- ConnectiveOne - AI-чатботи для взаємодії з кандидатами або гостями;
- Jooble AI Tools – аналітика ринку праці для оцінки ефективності вакансій.

Для середнього готелю (50-70 номерів, штат 25-40 осіб) стандартна інтеграція з AI-аналітикою у сфері управління персоналом та гостьового обслуговування може включати:

- програмне забезпечення (SaaS) від 2000 до 5000 доларів на рік;
- налаштування та консалтинг - \$1 000-3 000 одноразово;
- навчання персоналу - \$500-1 000;
- загальний бюджет пілоту - від \$3 500 до \$8 000 залежно від функціоналу

та глибини аналітики [4].

Перед початком запуску слід визначити чіткі показники, які дадуть змогу об'єктивно оцінити вплив технології (табл. 3.3).

Табл. 3.3

Показники для оцінки впливу технологій

Напрямок	KPI	Очікуваний результат
Рекрутинг	Time-to-hire (днів)	Зменшення на 30-40%

Плинність кадрів	Turnover rate (%)	Зниження на 10-15%
Навчання	Speed-to-productivity (днів)	Скорочення на 20-25%
Сервіс	Guest satisfaction (бал)	Підвищення на 0,2-0,4
Витрати	HR cost / Employee	Зменшення на 10-12%

Джерело: складено автором на основі матеріалу

Перед застосуванням аналітичної системи потрібно забезпечити:

- чистоту даних (усунення дублікатів, пропусків);
- єдині формати в HRIS, PMS, LMS;
- коректне маркування (до прикладу, категорії посад, відділи, графіки роботи);
- попередня перевірка точності моделей, така як A/B-тестування або human-in-the-loop.

Необхідно забезпечити прозорість процесів та пояснити співробітникам, що штучний інтелект виступає не як заміна, а інструмент для підтримки прийняття рішень. Компанії, які поєднують автоматизацію із навчанням персоналу, демонструють на 23% вищий рівень залученості співробітників.

Після завершення старту проводиться аналітичний звіт із порівнянням до- та післяпоказників, визначенням ROI (окупності інвестицій) і доцільності масштабування рішень на інші департаменти. ROI можна розрахувати за формулою (3.1).

Формула 3.1

Формула для розрахунку ROI (окупності інвестицій)

$$ROI = \frac{(\text{Зекономлені кошти} + \text{Додатковий дохід}) - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} \times 100\%$$

У разі перевищення ROI на 25-30%, це свідчить про ефективність технології для подальшого розширення.

Опісля успішного пілотного запуску, коли модель штучного інтелекту довела свою ефективність і окупність, наступним кроком стає масштабування, а саме розширення системи на всі підрозділи готелю, інтеграція з існуючими бізнес-процесами та створення єдиної інтелектуальної екосистеми управління.

На даному етапі керівництво готелю має розробити план «AI Roadmap», у якому визначаються:

- цілі масштабування (до прикладу, охопити всі відділи протягом року);
- пріоритетні напрями, а саме HR, маркетинг, продажі, обслуговування;
- часові рамки та відповідальні особи;
- прогнозовані витрати й очікуваний економічний ефект.

Масштабування має відбуватись поетапно - від «операційної автоматизації» до «стратегічної аналітики». Це дозволить уникнути перевантаження як системи, так і персоналу.

Для ефективності роботи штучного інтелекту, варто забезпечити повну інтеграцію між усіма цифровими інструментами готелю:

- PMS (Property Management System) - Mews, Opera Cloud, Bnovo;
- CRM (Customer Relationship Management) - Bitrix24, HubSpot, Cloudbeds CRM;
- HRIS (Human Resource Information System) - PeopleForce, Hurma, BambooHR;
- Channel Manager, RMS, POS, ERP - для фінансового та операційного аналізу.

Впровадження дозволяє штучному інтелекту отримувати повну картину діяльності готелю, виявляти закономірності між відділами такі, як зміна графіка співробітників впливає на оцінку гостей або прибутковість номерів.

Яскравим прикладом є готель «Premier Hotel Lybid» у Києві, після інтеграції аналітичного модуля PMS з CRM, система на основі штучного інтелекту почала прогнозувати заповнюваність і рекомендувати оптимальні тарифи. У результаті отримали +9% до RevPAR (дохід на номер) за три місяці.

Після масштабування варто регулярно оцінювати результативність системи штучного інтелекту за допомогою таких показників:

- KPI-аналітики (ефективність персоналу, прибутковість, задоволення гостей);
- аудитів якості даних;

- AI Ethics Audit - перевірки прозорості алгоритмів і відсутності упередженості;
- зворотного зв'язку від працівників та гостей.

Для цього доцільно застосовувати метод PDCA (Plan-Do-Check-Act), який сприяє безперерйному вдосконаленню системи, а також адаптацію моделей до нових умов ринку чи сезонності.

Яскравим прикладом успішного використання масштабованих рішень серед українських готелів є мережа «Ribas Hotels Group», яка використовує AI-аналітику для управління доходами та підвищення ефективності бронювань за допомогою системи «TravelLine Revenue Management», яка дає змогу автоматично коригувати ціни залежно від попиту.

У 2025-2030 роках очікується, що більшість українських готелів перейдуть до гібридної моделі управління, де штучний інтелект аналізує дані, формує рекомендації, а керівники приймають рішення з урахуванням цієї інформації. Завдяки цьому можна:

- знизити операційні витрати на 15-25%;
- підвищити якість обслуговування на 20%;
- збільшити ефективність використання співробітників на 30% [27].

Після повного впровадження штучного інтелекту важливо не лише користуватись отриманими відкриттями, але й повсякчас вимірювати, перевіряти та вдосконалювати ефективність технологій. Даний етап забезпечує адаптивність готелю до змін ринку, технологічних трендів та очікувань гостей.

Основна мета є кількісно оцінити, наскільки штучний інтелект покращив роботу готелю. Для цього етапу визначаються ключові показники ефективності (KPI), які можна розділити на чотири групи:

- Фінансові KPI - зниження витрат на персонал (%), зростання доходу від номерного фонду (RevPAR), зменшення витрат на маркетинг завдяки автоматизації таргетингу, підвищення середнього чеку (ADR) за рахунок персоналізованих пропозицій.

- Операційні KPI - скорочення часу на обробку запитів гостей (response time), оптимізація графіків роботи персоналу, зменшення кількості скарг клієнтів, збільшення точності прогнозів заповнюваності.

- HR-KPI - скорочення часу найму (time-to-hire), зменшення плинності кадрів, зростання задоволеності працівників роботою (employee satisfaction index).

- Гостьові KPI - зростання середнього рейтингу на OTA-платформах (Booking, TripAdvisor); підвищення індексу задоволеності гостей (Guest Satisfaction Index); рівень повторних бронювань.

Готелі, що системно оцінюють KPI після впровадження штучного інтелекту, підвищують загальну ефективність бізнесу в середньому на 27% протягом першого року.

Щоб забезпечити ефективність роботи, потрібно створити систему моніторингу роботи штучного інтелекту.

Вона може містити:

- AI Dashboard - панель з моніторингу показників в реальному часі;
- Data Quality Audit - перевірку точності та повноти даних, задіяних у системі;
- AI Bias Control - механізми аналізу упередженості алгоритмів (наприклад, при відборі персоналу):
- регулярні звіти для керівництва з аналізом досягнутих результатів і відхилень від цілей.

Готельна мережа «Reikartz Hotel Group» створила внутрішню панель моніторингу HR та операційних KPI на базі «Power BI», яка щоденно аналізує дані з CRM і PMS. Таке впровадження дозволяє виявляти збої або неефективність систем штучного інтелекту в реальному часі [26].

Штучний інтелект не є постійною системою - його ефективність залежить від постійного оновлення даних та регулярного перенавчання моделей. Для забезпечення цього, необхідно: систематично здійснювати AI retraining (наприклад, оновлення моделі на нових даних); адаптувати алгоритми до

сезонних змін у готельному бізнесі, проводити тестування різних варіантів моделей (А/В-тестування) та збирати зворотний зв'язок від користувачів адміністраторів, менеджерів і гостей.

У міжнародній практиці активно застосовується підхід MLOps (Machine Learning Operations) - це методологія, яка дозволяє керувати життєвим циклом моделей штучного інтелекту, сприяючи впровадженню, моніторингу, оновленню, оптимізації.

Згідно з аналітичним звітом «Statista Hospitality AI Forecast» Україна входить до трійки країн у Східній Європі з найбільшим потенціалом розвитку штучного інтелекту в готельному секторі.

Прогнозується, що до 2030 року близько 70% українських готелів інтегрують штучний інтелект у HR та сервісних процесах, 50% у цінovій політиці та Revenue Management, 30% у прогнозуванні попиту та утриманні гостей, а продуктивність готельних команд зросте в середньому на 35-40% завдяки автоматизації [45].

На сьогоднішній день цифрова трансформація, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту в готельному секторі, стає ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності готельних підприємств. Світовий досвід провідних мереж, таких як «Marroï», «Ассоп», «Hilton», «IHG» - підтверджує, що впровадження AI-рішень у HR, маркетинг, прогнозування попиту, управління відгуками та операціями суттєво покращує якість обслуговування, скорочує витрати та підвищує задоволеність як гостей, так і співробітників.

В Україні, де готельний бізнес активно відновлюється після складних років, інтеграція штучного інтелекту відкриває широкі перспективи, а саме автоматизацію процесів рекрутингу, персоналізоване навчання співробітників, прогнозування потреб клієнтів та вдосконалення управлінських рішень. Завдяки зусиллям національних технологічних компаній, таких як «PeopleForce», «Hurma», «Hirio», «ConnectiveOne» - українські готелі можуть впроваджувати сучасні та інноваційні AI-інструменти з середніми інвестиціями.

Однак, попри численні на переваги, процес упровадження штучного інтелекту супроводжується певними викликами, такими як: обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит фахівців, недостатній рівень цифрової зрілості та потреба у формуванні стичних стандартів роботи з даними. Тому, успішна імплементація має бути поетапною, бізнес-орієнтованою та людиноцентричною, із чіткими визначеними проблемами, поступовими стартами, навчанням співробітників та моніторингом результатів.

Застосування штучного інтелекту в управлінні готельним підприємством - це не просто новітня технологія, а стратегічний вектор розвитку, який закладає основу майбутньої конкурентоспроможності української сфери гостинності. Інтеграція штучного інтелекту сприяє створенню більш ефективних, адаптивних та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, що відповідають міжнародним стандартам в даній індустрії

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідженням було широко розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти застосування технологій штучного інтелекту системі управління персоналом готельного господарства.

Результати кваліфікаційної роботи засвідчили, що інтеграція AI-рішень у готельну галузь є не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для зростання ефективності бізнесу, якості сервісу та конкурентоспроможності ринку гостинності сьогодні.

По-перше, проведений теоретичний аналіз показав, що штучний інтелект у сфері управління персоналом виступає важливим інструментом автоматизації щоденних процесів, аналітики даних і підтримки прийняття управлінських рішень. Нинішні концепції цифрового HR-менеджменту ґрунтуються на використанні таких технологій, як машинне навчання, обробка природної мови, комп'ютерний зір, прогнозування аналітика та чат-бот. Такі інструменти дозволяють підвищити точність відбору кадрів, ефективність адаптації та мотивації співробітників, зменшити людський фактор у процесі управління.

По-друге, у даній роботі було досліджено український і зарубіжний досвід впровадження штучного інтелекту у готельному господарстві. Міжнародні мережі «Marriott», «Ассог», «Hilton» активно застосовують інтелектуальні системи для підбору кадрів, прогнозування завантаженості, оптимізації графіків роботи та підвищення рівня залученості працівників. В Україні, наперекір більш повільні темпи, а також спостерігається позитивна динаміка, а саме у великих готельних комплексах з'являються HRM-системи, чат-боти для комунікації з співробітниками, AI-платформи для аналітики відгуків та оцінки задоволеності гостей. Це демонструє етапну цифровізацію галузі й готовність бізнесу до технологічних змін.

По-третє, було здійснено аналіз практичних можливостей використання штучного інтелекту в управлінні сучасними готелями. Переконливо, що

штучний інтелект може бути плідно впроваджений у такі напрями, як рекрутинг і адаптація працівників; навчання, оцінювання та розвиток персоналу; прогнозування плинності кадрів управління якістю сервісу та гостьовим досвідом, автоматизація внутрішньої комунікації та планування робочого часу.

Виділено як об'єкт особливої уваги постанній моделі впровадження штучного інтелекту в готельному господарстві, яка передбачає:

1. Визначення конкретної бізнес-проблеми, до прикладу, висока плинність кадрів або затримка у закритті вакансій.
2. Запуск контрольованого стартового проєкту в залученням команди та з урахуванням принципу «human-in-the-loop».
3. Оцінку результатів, визначення економічного ефекту (ROI), збір зворотного зв'язку від співробітників.
4. Масштабування рішень після підтвердження їх ефективності.

Даний підхід забезпечує бізнес-орієнтованість, прозорість, безпечність і людино центричність процесу цифрової трансформації.

У кваліфікаційній роботі також виділено, що успішне впровадження штучного інтелекту потребує комплексної підготовки, а саме розвитку цифрових компетенцій працівників, інвестицій у кібербезпеку, оновлення корпоративної культури та створення внутрішньої системи управління змінами. Загомо, щоб технології не замінювали людину, а посилювали її можливості - дозволяли співробітникам зосередитись на стратегічних і творчих завданнях.

Здебільшого, результати дослідження показали, що використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом у готельному бізнесі сприяє оптимізації витрат та підвищенню продуктивності праці, покращує якість комунікації між керівництвом і працівниками, дозволяє передбачати ризики та своєчасно реагувати на зміни, підвищує рівень лояльності співробітників та задоволеності гостей.

Тому, запровадження технологій штучного інтелекту є невід'ємним елементом майбутнього розвитку готельної сфери, адже воно забезпечує

цифрову конкурентоспроможність, підвищує гнучкість бізнесу та формує нову культуру управління, засновану на аналітиці, прозорості та інноваціях.

Отже, мета написання кваліфікаційної роботи є дослідити та обґрунтувати можливості використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності управління персоналом у готельному господарстві була досягнута повністю, а поставлені завдання виконано. Таким чином, отримані результати мають практичну цінність для сучасних готелів України, а також наукову новизну, оскільки формують методологічну основу для подальших досліджень цифрової трансформації у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accor Group. Sustainability & Innovation Report 2023. URL: <https://group.accor.com> (дата звернення: 20.10.2025).
2. AI adoption and job insecurity. ScienceDirect. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122423> (дата звернення: 17.09.2025).
3. AI and the future of talent management in tourism and hospitality. Taylor & Francis Online. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2024.2439395> (дата звернення: 17.09.2025).
4. AI in Hospitality Report, 2024; Deloitte Digital Transformation Benchmark, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/uk/e> (дата звернення: 27.10.2025).
5. AI-Powered HR Management in Hospitality Industry (2023). Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com> (дата звернення: 30.09.2025).
6. AI-Powered Onboarding in the Hospitality Sector. ManageEngine. URL: <https://www.manageengine.com/products/desktop-central/enterprise/end-user> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Artificial intelligence and employee outcomes: Investigating the role of job insecurity and technostress in the hospitality industry. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825000460> (дата звернення: 16.09.2025).
8. The Effects of Hotel Employees' Attitude Toward the Use of AI on Customer Orientation: The Role of Usage Attitudes and Proactive Personality. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/2/127> (дата звернення: 16.09.2025).
9. The Use of Artificial Intelligence (AI) in Talent Acquisition: The Case of Greek Luxury Hotels. Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jsc.2632> (дата звернення: 16.09.2025).

10. Deloitte (2023). AI in Hospitality HR: Enhancing Employee Experience and Retention. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 06.10.2025).
11. Deloitte Insights. “AI in Hospitality Management”, 2023. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Deloitte Insights. “AI in Hospitality Management: Workforce Optimization and Predictive Planning in Asia-Pacific”, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/insights/hospitality-ai> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Digital State / Міністерство цифрової трансформації України. Офіційна платформа і ініціативи з розвитку ІІІ в Україні (AI-gateway, WINWIN Center). URL: <https://digitalstate.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2025).
14. Digitalization in Human Resources Management: A Conceptual Study on Hotel Organizations. Eda Kaya, Yusuf Karakuş. Journal of Tourism Research Institute. URL: https://www.researchgate.net/publication/382743396_Digitalization_in_Human_Resources_Management_A_Conceptual_Study_on_Hotel_Organizations (дата звернення: 15.09.2025).
15. Discover scientific knowledge and stay connected to the world of science. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата звернення: 10.10.2025).
16. El Hajala, M., & Yeoman, I. (2024). Artificial Intelligence in Hospitality and Tourism Management. Emerald Publishing. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1757-9880> (дата звернення: 30.09.2025).
17. Employee Well-being in the Age of AI: Perceptions, Concerns, Behaviors, and Outcomes (Sadeghi, 2024). arXiv. URL: <https://arxiv.org/> (дата звернення: 08.10.2025).
18. Emerald (2024). AI-Powered Onboarding in the Hospitality Sector. URL: <https://www.hibob.com/lp-onboarding> (дата звернення: 06.10.2025).
19. Emerald Publishing. Strategic HRM Practices and Hotel Performance. URL: <https://www.emerald.com/er/article/22/4/423/230016/Human-Resource-Management-in-the-Hotel-Industry> (дата звернення: 10.09.2025).

20. ENISA (2024). AI Security and Data Governance in the Hospitality Sector. URL: <https://www.keepersecurity.com/> (дата звернення: 15.10.2025).
21. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/> (дата звернення: 27.10.2025).
22. European Data Protection Board (EDPB). Guidelines on Data Protection in HR Analytics, 2023. URL: <https://www.dbwatch.com/> (дата звернення: 15.10.2025).
23. Gartner (2024). Machine Learning Operations in Service Industries. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 27.10.2025).
24. Harvard Business Review (2022). How AI is Transforming Onboarding and Employee Training. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 06.10.2025).
25. Hasrul Azwar Hasibuan et al. Integrating AI and Big Data to Enhance Performance and Sustainability in Hospitality. URL: <https://journal.corisinta.org/corisinta/article/view/118> (дата звернення: 15.09.2025).
26. Hotelier.pro (2024). Як AI допомагає українським готелям контролювати ефективність персоналу. URL: <https://hotelier.pro> (дата звернення: 27.10.2025).
27. HotelTechReport AI Adoption Study, 2024; Deloitte Global Hospitality Outlook, 2025. URL: <https://hoteltechreport.com> (дата звернення: 27.10.2025).
28. HRCloud. Predictive Analytics in HR: Forecasting Workforce Needs for 2025. URL: <https://www.hrcloud.com/blog> (дата звернення: 08.10.2025).
29. Human Behaviour and Artificial Intelligence in Service Industries. (2024). Nature Human Behaviour. URL: <https://www.nature.com/nathumbehav> (дата звернення: 30.09.2025).
30. IBM Watson Hospitality Report, 2023. URL: <https://www.ibm.com/watson/hospitality> (дата звернення: 20.10.2025).
31. Kyiv Post. Ukraine ranks second by number of AI companies in Central and Eastern Europe (репортаж про дані 2023). URL: <https://www.kyivpost.com/post/> (дата звернення: 24.10.2025).
32. Longdom. Human Resource Management: Functions and Strategies in the Hotel Industry. URL: <https://www.longdom.org/open-access/human-resource->

[management-functions-and-strategies-in-the-hotel-industry-104854.html](https://www.researchgate.net/publication/382791412_Navigating_the_AI_horizon_in_hospitality_a_novel_classification_and_future_research_agenda) (дата звернення: 10.09.2025).

33. Міністерство цифрової трансформації України (2024). Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2025).

34. Navigating the AI horizon in hospitality: a novel classification and future research agenda. International Hospitality Review, Emerald Publishing. URL: https://www.researchgate.net/publication/382791412_Navigating_the_AI_horizon_in_hospitality_a_novel_classification_and_future_research_agenda (дата звернення: 17.09.2025).

35. Next Scientists. The Role of Human Resource Management in Hospitality Multinational Enterprises: An Empirical Analysis. URL: <https://www.eipublication.com/index.php/jme/article/view/2109> (дата звернення: 10.09.2025).

36. OECD AI Policy Observatory. Responsible Data Use in Artificial Intelligence Systems, 2023. URL: <https://www.techtarget.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

37. Paradox. Hiring for 6,500+ Hotels Globally with Conversational AI. URL: <https://www.paradox.ai/case-studies/ihg-hotels-and-resorts> (дата звернення: 30.09.2025).

38. Petra Heck (2024). Garbage in, Garbage out. A Mapping Study on Data Quality Engineering for AI Systems. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата звернення: 15.10.2025).

39. ResearchGate. (2023). AI in Hospitality Recruitment: Case Studies from the UAE. URL: <https://www.researchgate.net> (дата звернення: 06.10.2025).

40. ResearchGate (2024). “Artificial Intelligence in the Hotel Industry: Case Study of Jumeirah Group and ReviewPro AI Implementation.” URL: https://www.researchgate.net/publication/AI_in_hospitality_Jumeirah (дата звернення: 20.10.2025).

41. Revolutionizing the Hospitality Industry: Exploring the Impact of Virtual Reality and Digital Human Resources on Employee Engagement and Guest Experiences. URL: <https://progress-human.com/> (дата звернення: 15.09.2025).

42. ScienceDirect. Human Resource Management in the Hotel Industry: Challenges and Opportunities. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431915000341> (дата звернення: 10.09.2025).

43. Sheard, N. (2025). AI Job Interviews May Discriminate Against Accents and Disabilities, Study Finds. University of Melbourne. URL: <https://www.theguardian.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

44. SHL Labs. How Accent Detection Models Can Help Reduce Accent Bias in Hiring. Sourya Das, 2023. URL: <https://www.shl.com/resources/by-type/> (дата звернення: 15.10.2025).

45. Statista (2025). AI Forecast for Eastern European Hospitality. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 27.10.2025).

46. Taylor & Francis. Strategic Choice and Organisational Context in HRM in the UK Hotel Sector. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060601011723> (дата звернення: 10.09.2025).

47. TechTarget. How AI Speech Recognition Shows Bias Toward Different Accents. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/> (дата звернення: 15.10.2025).

48. The Japan Times. “AI and Automation in Japan’s Hospitality Sector”, 2022. URL: <https://www.japantimes.co.jp> (дата звернення: 20.10.2025).

49. Wikipedia. (2024). Knockri Inc. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Knockri> (дата звернення: 06.10.2025).

50. Working with AI: The Effect of Job Stress on Hotel Employees’ Work Engagement. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/11/1076> (дата звернення: 16.09.2025).

51. Wired / DOJ / EEOC Guidance on AI Hiring Bias and Employer Responsibilities (2022–2025). URL: <https://www.wired.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

52. Next Scientists. The Role of Human Resource Management in Hospitality Multinational Enterprises: An Empirical Analysis. URL: <https://www.eipublication.com/index.php/jme/article/view/2109> (дата звернення: 10.09.2025).

53. OECD AI Policy Observatory. Responsible Data Use in Artificial Intelligence Systems, 2023. URL: <https://www.techtarget.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

АНОТАЦІЯ

Слуцька Д. А. Штучний інтелект в управлінні персоналом готельного господарства України.

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Освітня програма «Державна служба». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025.

У зв'язку з високою конкуренцією, нестачею кваліфікованих кадрів та зростанням очікувань гостей щодо якості обслуговування в сучасних готельних підприємствах було зумовлено необхідність пошуку нових управлінських підходів, що забезпечують ефективність, адаптивність і стійкість бізнесу. Відтак актуальною стає тема застосування технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом на готельних господарствах, адже цифрові рішення здатні підвищити продуктивність праці, оптимізувати HR-процеси та створити новий рівень сервісу. Відповідно до результатів дослідження визначаються висновки щодо впровадження технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом у готельних підприємств, а також перспективи впровадження на український ринок.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад упровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом готельного господарства, визначення їх можливостей, переваг і ризиків, а також розроблення рекомендацій щодо ефективного використання AI-рішень у готельній сфері в Україні.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні основи управління персоналом у сфері гостинності, розкрито суть технологій штучного інтелекту та їх вплив на кадрові процеси, досліджено міжнародний та вітчизняний досвід застосування інтелектуальних систем у готельній сфері. Зосереджено увагу на перспективи впровадження AI-рішень у рекрутинг, адаптацію, навчання,

оцінювання персоналу, аналітику плинності кадрів та підвищення мотивації співробітників.

Актуальність теми полягає саме у використанні штучного інтелекту в управлінні персоналом, що стає вагомим фактором цифрової трансформації готельної галузі, сприяючи зростанню ефективності, підвищенню якості сервісу та формуванню конкурентних переваг. В умовах післявоєнного відновлення української економіки запровадження AI-технологій може стати потужним інструментом оптимізації ресурсів і розвитку сфери гостинності на теперішньому рівні.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні моделі поетапного впровадження штучного інтелекту в систему HR-управління готелем, адаптованої до українських ситуацій. Практичне завдання полягає у можливості використання результатів дослідження керівниками готелів, HR-менеджерами та консультантами для підвищення ефективності управлінських процесів і впровадження цифрових рішень у кадрову діяльність.

Висновки дослідження довели, що застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом дозволяє зменшити рух кадрів, скоротити час найму, підвищити мотивацію співробітників, зменшити витрати та покращити якість обслуговування гостей, а також запровадження технологій в Україні.

Ключові слова: штучний інтелект, управління персоналом, готельне господарство, інновації, цифровізація, автоматизація, ефективність, HR-аналітика, гостинність, технології майбутнього.

ABSTRACTS

Slutska D. A. Artificial intelligence in human resource management in the hotel industry of Ukraine.

Work for the educational degree «Master». Speciality: 281 «Public management and administration». Educational programme «Public Service». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024.

Due to high competition, a shortage of qualified personnel and growing guest expectations regarding the quality of service in modern hotel enterprises, there is a need to find new management approaches that ensure the efficiency, adaptability and sustainability of the business. Therefore, the topic of applying artificial intelligence technologies in personnel management in the hotel industry is becoming relevant, as digital solutions can increase labour productivity, optimise HR processes and create a new level of service. Based on the results of the study, conclusions are drawn regarding the implementation of artificial intelligence technologies in personnel management in hotel businesses, as well as the prospects for their introduction into the Ukrainian market.

The aim of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations for the implementation of artificial intelligence in the personnel management system of the hotel industry, to determine its capabilities, advantages and risks, and to develop recommendations for the effective use of AI solutions in the hotel sector in Ukraine.

The thesis analyses the theoretical foundations of human resource management in the hospitality industry, reveals the essence of artificial intelligence technologies and their impact on HR processes, and examines international and domestic experience in the application of intelligent systems in the hotel industry. It focuses on the prospects for implementing AI solutions in recruitment, adaptation, training, personnel assessment, staff turnover analytics, and increasing employee motivation.

The relevance of the topic lies precisely in the use of artificial intelligence in

human resource management, which is becoming a significant factor in the digital transformation of the hotel industry, contributing to increased efficiency, improved service quality and the formation of competitive advantages. In the context of the post-war recovery of the Ukrainian economy, the introduction of AI technologies can become a powerful tool for optimising resources and developing the hospitality sector at the current level.

The scientific novelty of the work lies in the development of a model for the phased introduction of artificial intelligence into the hotel HR management system, adapted to Ukrainian conditions. The practical task is to enable hotel managers, HR managers and consultants to use the results of the research to improve the efficiency of management processes and introduce digital solutions into personnel activities.

The findings of the study proved that the use of artificial intelligence in human resource management reduces staff turnover, shortens recruitment time, increases employee motivation, reduces costs, and improves the quality of guest service, as well as the introduction of technologies in Ukraine.

Keywords: artificial intelligence, human resource management, hotel industry, innovation, digitalisation, automation, efficiency, HR analytics, hospitality, technologies of the future.