

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітньо-професійної програми Менеджмент  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

Здобувач вищої освіти гр. ЕН-93/1м

Соколова Дарина Андріївна  
прізвище, ім'я, по батькові

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Дарина Соколова  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ перший заступник завідувача кафедри,  
к.е.н., доцент кафедри управління  
імені Олега Балацького, Каріна Таранюк  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
 Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту  
 Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 \_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко  
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітньо-професійної програми Менеджмент  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувач вищої освіти гр. ЕН-93/1м Соколова Дарина Андріївна  
прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»  
 затверджена наказом 0569-VI від 25.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 02.06. 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка стратегій для покращення системи управління персоналом на підприємстві.
4. Об'єкт дослідження: Персонал готельно-ресторанного комплексу.
5. Предмет дослідження: Система управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів Законів України, Постанов та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, тощо
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНА-	17.05.2023р.

	ЛОМ	
II	АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «КОРУНА» В КАРПАТАХ	25.05.2023р.
III	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «КОРУНА»	25.05.2023р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен:

Визначити сутність, цілі, завдання та функції управління персоналом, дослідити сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної діяльності, а також з'ясувати як війна в країні впливає на готельно-ресторанну сферу.

У розділі 2 студент повинен:

На основі конкретного готельно-ресторанного комплексу «Коруна» визначити загальні дані про діяльність підприємства, проаналізувати наявну систему управління та функціональні обов'язки персоналу, проаналізувати особливості управління персоналом готелю «Коруна»

У розділі 3 студент повинен:

На основі недоліків готельно-ресторанного комплексу «Коруна» розробити основні напрямки удосконалення системи управління персоналом готелю, а також розробити рекомендації враховуючи воєнну ситуацію в країні.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк К.В., перший заступник завідувача кафедри, старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького	14.04.2023р.	14.04.2023р.
2	Таранюк К.В., перший заступник завідувача кафедри, старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького	14.04.2023р.	14.04.2023р.
3	Таранюк К.В., перший заступник завідувача кафедри, старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького	14.04.2023р.	14.04.2023р.

9. Дата видачі завдання 14.04.2023р.

Керівник кваліфікаційної роботи перший заступник завідувача кафедри,  
к.е.н., доцент кафедри управління імені Олега Балацького ,  
Карина Таранюк

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання до виконання одержав

Дарина Соколова

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

\_\_\_\_\_ (підпис)

## Анотація

У роботі розглянуто теоретичні і методичні щодо функціонування та удосконалення управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі з урахуванням воєнного конфлікту в Україні.

Досліджуються ключові аспекти, що впливають на роботу комплексу та пропонуються рекомендації для оптимізації управління персоналом у складних умовах кризи. Робота пропонує конкретні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу "Коруна" та має на меті покращення безпеки, планування робочих графіків, процес підбору, навчання та розвитку персоналу, забезпечення належного рівня мотивації та збереження командного духу, підготовку персоналу до непередбачуваних ситуацій та соціальну відповідальність комплексу.

Результати дослідження можуть бути корисними для готельно-ресторанних комплексів, які стикаються з подібними викликами та сприяти покращенню управління персоналом у кризових умовах.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 55 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 80 с., зокрема 18 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 5 сторінок.

Мета роботи. Удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Коруна» та виявлення та аналіз впливу воєнного стану на готельно-ресторанні комплекси.

Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання: проаналізувати наукову літературу з питань управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі; дослідити практичний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі; виявити проблеми у системі управління пер-

соналом в комплексі; запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі.

Предметом дослідження є система управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі. Об'єктом дослідження є персонал комплексу.

Методи дослідження включають: аналіз літературних джерел, спостереження за роботою персоналу, анкетування та опитування персоналу, статистичний аналіз зібраних даних.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** система управління персоналом, готельно-ресторанний комплекс, персонал, удосконалення, воєнний конфлікт.

## Зміст

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	10
1.1. Сутність, цілі, завдання та функції управління персоналом	10
1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної діяльності	15
1.3. Готельно-ресторанна сфера в Україні за умов війни	20
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1</b>	30
<b>РОЗДІЛ 2 . АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «КОРУНА» В КАРПАТАХ</b>	32
2.1 Загальні дані про діяльність готель	32
2.2. Аналіз наявної системи управління та функціональних обов'язків персоналу.	38
2.3 Особливості управління персоналом готелю «Коруна»	47
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2</b>	55
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «КОРУНА»</b>	57
3.1 Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом готелю «Коруна».	57
3.2. Розробка рекомендацій враховуючи воєнну ситуацію в країні	63
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3</b>	73
<b>ВИСНОВКИ</b>	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	76

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де економічні та політичні стабільність в Україні піддані випробуванням через війну, готельно-ресторанні комплекси стикаються з низкою викликів та перешкод. Війна має серйозний вплив на сферу туризму та гостинності, змушуючи бізнес-підприємства пристосовуватися до нових умов і виробляти стратегії для ефективного управління персоналом. Важливою умовою має бути враховано, що через дану ситуацію про Україну дізнався увесь світ, що дає надію на прогрес у сфері туризму після завершення бойових дій.

Одним з ключових факторів успіху готельно-ресторанного комплексу є ефективна система управління персоналом. Це охоплює широкий спектр аспектів, таких як найм, навчання, мотивація, оцінка та розвиток працівників. Проте, у контексті воєнного конфлікту, важливість належного управління персоналом значно збільшується.

На сьогоднішній день готельно-ресторанні комплекси стикаються з низкою складнощів, що виникають через війну в Україні. Перш за все, конфлікт спричиняє значний зсув у туристичному попиті, зменшуючи кількість відвідувачів та надходження до комплексів. Це призводить до фінансових труднощів та змушує підприємства шукати нові шляхи для забезпечення стабільності та прибутковості.

Завданням дипломної роботи є удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу в умовах воєнного конфлікту.

Основною метою є виявлення та аналіз впливу воєнного стану на готельно-ресторанні комплекси та розробка стратегій для пристосування та покращення управління персоналом. Дослідження має розкрити проблематику, з якою зіштовхнулися готельно-ресторанні комплекси, і знайти шляхи для ефективного управління персоналом навіть в умовах небезпеки та невизначеності.



Предметом дослідження є система управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі. Об'єктом дослідження є персонал комплексу.

Для досягнення цієї мети, дипломна робота має такі завдання, як проаналізувати наукову літературу з питань управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі; дослідити практичний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі; виявити проблеми у системі управління персоналом в комплексі; запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі. Крім того, будуть вивчені та проаналізовані кращі практики з управління персоналом в умовах кризи та конфлікту в інших країнах, що дозволить отримати цінні висновки та рекомендації.

Очікується, що результати дослідження допоможуть готельно-ресторанним комплексам зрозуміти вплив війни на їхню діяльність та визначити стратегії для оптимального управління персоналом. Такі стратегії можуть включати адаптацію програм навчання та розвитку, створення мотиваційних систем, забезпечення безпеки та психологічної підтримки працівників, а також ефективне планування ресурсів та управління персоналом в умовах обмеженості.

У підсумку, дипломна робота має внести вклад у розвиток готельно-ресторанної галузі в умовах воєнного конфлікту, шляхом удосконалення системи управління персоналом. Результати дослідження будуть корисні для практикуючих менеджерів, адміністраторів готелів та ресторанів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Сутність, цілі, завдання та функції управління персоналом

У сучасних умовах персонал є одним з найважливіших елементів підприємства. Ефективна робоча сила є запорукою успіху бізнесу. Вміння використовувати правильні моделі та методи управління людськими ресурсами дозволяє компаніям подолати значну кількість негативних тенденцій у своєму розвитку та вийти на нові рівні ділової активності.

Щоб розвивати організацію, зробити її прибутковою та забезпечити її конкурентоспроможність, керівництву необхідно оптимізувати віддачу від інвестицій усіх ресурсів - матеріальних, фінансових і, найголовніше, людських. Коли організація дійсно піклується про людей, її загальна філософія, клімат і ставлення до них завжди позитивно впливатимуть на результати.

Управління людськими ресурсами (персоналом) - це комплексна прикладна наука про організаційні, економічні, адміністративні, управлінські, технічні, правові, колективні та індивідуальні фактори, методи і прийоми, які впливають на людські ресурси підприємства з метою підвищення ефективності досягнення поставлених цілей (Криворучко, Водолжанська, 2016).

Управління персоналом- це системно організований процес відтворення та ефективного використання всього персоналу організації для досягнення поставлених цілей (Рульєв, Гуткевич & Мостенська, 2012).

При створенні компанії чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки грамотно і раціонально створена ця система і чи не повторюються кадрові функції, залежить ефективність функціонування бізнесу в цілому.

У сучасній економічній літературі існує низка базових визначень поняття "система управління персоналом", які фокусуються на визначенні цього поняття з різних точок зору, таких як функціональне, практичне та аналітичне значення управління людськими ресурсами, які можна згрупувати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

№	Автори	Поняття
1	2	3
1	Осовська Г.В., Крушеницька О.В. (2008)	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
2	Балабанова Л.В., Сардак О.В. (2011)	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
3	Гурченков О.П. (2013)	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
4	Донець Л. (2014)	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.
5	Погорелова Т.О. (2013)	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.
6	Позднякова Л.О. (2015)	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень.
7	Никифоренко В.Г. (2013)	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу.
8	Криворучко О. М. (2016)	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1], [3-9].

Поняття "управління людськими ресурсами" має два основні аспекти:

- Функціональний.
- Організаційний.

З функціонального боку, управління людськими ресурсами передбачає реалізацію найважливіших елементів:

- Визначення загальної стратегії.
- Планування потреб організації в людських ресурсах з урахуванням наявного персоналу.
- Залучення, відбір та оцінка людських ресурсів.
- Розвиток та перепідготовка персоналу.
- Системи просування по службі (управління кар'єрою).
- Вивільнення людських ресурсів.
- Структура та організація роботи, включаючи визначення робочих місць, функціональні та технічні зв'язки між робочими місцями, зміст та послідовність роботи, умови праці.
- Політика оплати праці та соціальних послуг.
- Управління витратами на робочу силу.

У організаційному плані управління людськими ресурсами охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи та організації, відповідальні за людські ресурси.

Функції управління людськими ресурсами - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно поділяються на загальні та специфічні функції.

Виходячи з теоретичних основ менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає наступні функції: (Савицька, 2007)

- *Планування* - основна функція менеджменту, тобто передбачення та визначення цілей, стратегій, політики та завдань організації. Ділові рішення, тобто свідомий вибір того, як, ким і коли їх приймати.
- *Організація* як функція менеджменту спрямована на встановлення зв'язків і відносин між системами, якими керують, і тими, ким керують, забезпечення порядку в технічній, економічній, соціально-психологічній і правовій діяльності кожного суб'єкта.

- *Координація* як функція управління - це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін діяльності підприємства (виробничої, технічної, фінансової тощо), досягнення поставленої мети через оптимальне витрачання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.
- *Мотивація* - це процес заохочення працівників до продуктивної діяльності для задоволення їхніх потреб і досягнення цілей організації.
- *Контроль* - це система, яка використовується для спостереження і перевірки відповідності діяльності компанії встановленим стандартам та іншим нормам, виявлення відхилень від прийнятих рішень і виявлення їх причин.

Таким чином, етапи та напрямки управління персоналом в організації включають (рис 1.1):

- Програми забезпечення рівних можливостей працевлаштування.
- Аналіз і планування бізнес-процесів.
- Планування використання трудових ресурсів.
- Наймання персоналу.
- Відбір персоналу.
- Визначення заробітної плати та соціальних прав.
- Профорієнтація та адаптація.
- Практичне навчання персоналу.
- Оцінка персоналу
- Охорона здоров'я та безпека праці.
- Трудові відносини.
- Дисципліна, контроль ефективності роботи персоналу.
- Робочі програми.
- Умови праці.

Рисунок 1.1 Етапи та напрямки управління персоналом

Поняття "людські ресурси", "трудові ресурси", "кадри", "управління людськими ресурсами", "робоча сила" та "управління персоналом" є загальнозживаними в сучасній ринковій економіці.

Досвідчені менеджери усвідомлюють, що для успішного зростання та розвитку бізнесу в конкурентному середовищі необхідно оптимізувати віддачу від капіталовкладень у людські ресурси, а також матеріальні та фінансові ресурси. Вони визнають, що тільки люди можуть підтримувати життєздатність бізнесу. Постійні зміни в навколишньому середовищі часто пов'язані зі змінами в людських ресурсах, таких як навчання та ставлення до роботи.

Усі ресурси оцінюються в грошовому еквіваленті, але людська праця потребує додаткових показників. Існує потреба в оцінці людських ресурсів, яка поєднує вартість грошей з вартістю людських активів компанії (Давидова, 2011).

Впровадження нових управлінських технологій, заснованих на системному підході до вирішення управлінських проблем, призвело до значних змін в роботі з персоналом. Нова технологія управління персоналом отримала назву "управління людськими ресурсами" та інтегрована в систему стратегічного управління, при цьому функція управління персоналом контролюється вищим керівництвом організації.

Управління людськими ресурсами є ефективним, коли організація має:

1. Індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, сприяння професійному розвитку та ротація кадрів;
2. Існує гнучка організація праці та автономні робочі групи;
3. Система оплати праці базується на принципі визнання особистого внеску працівника та рівня його професійної компетентності;
4. Високий рівень участі працівників та робочих груп у процесах прийняття управлінських рішень
5. Існує практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується і змінюється під впливом внутрішніх (характер продукту (послуги), технології, організації виробництва (створення, надання послуг)) і зовнішніх (демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну освіту та (або) досвід роботи (Білорус 2015). Крім постійних працівників, у діяльності підприємств можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасових трудових договорів. З огляду на те, що багато підприємств виконують функції, які не є їхньою основною діяльністю .

У своїй діяльності всі працівники поділяються на дві групи за виконанням функцій, що не збігаються з їх основним призначенням (Пугачев, 2011):

1. основний персонал підприємства.
2. персонал неосновної діяльності.

Такий поділ персоналу на дві групи необхідний для розрахунку заробітної плати та узгодження трудових показників з показниками виробничих результатів (як правило, для визначення продуктивності праці враховується лише чисельність персоналу в промисловості та виробництві). Залежно від характеру виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири основні категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники (Афонін, 2009).

Можна сказати, що управління персоналом- одна з найважливіших сфер корпоративної діяльності, яка здатна багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (компанії, організації тощо). Люди визначають, чи буде компанія успішною або збанкрутує.

## **1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної діяльності**

Ефективність роботи сучасних підприємств, їх позиції на ринку та в бізнес-середовищі все більше залежать від людського фактору, тобто від кадрового потенціалу підприємства. Важливість людських ресурсів безпосередньо відображається на складності процесів управління персоналом, обсязі функціональних обов'язків працівників та рівні їх знань. Сучасні підходи та концепції до визначених проблем можна узагальнити наступними характерними тенден-

ціями: формальні методи підбору персоналу; розвиток управління людськими ресурсами як управлінського процесу, а не науки; призначення елементів управління людськими ресурсами як гарантів ділової активності підприємства.

Описані тенденції управління людськими ресурсами необхідно враховувати при здійсненні загального менеджменту в сукупності всіх ланок економічної системи. Управління людськими ресурсами - це стратегічне завдання, розробка і вдосконалення кадрової стратегії, заснованої на спільних зусиллях, спрямованих на зниження витрат на робочу силу, створення позитивної соціально-психологічної атмосфери на робочому місці і сприяння індивідуальному функціонуванню (Полднєв,2013).

Методи управління персоналом, що сприяють відкриттю інновацій, можна узагальнити у вигляді блоків, які управляють наступними функціями (Грішнова,2005):

- 1) Підсистема планування людських ресурсів: попередня робота з побудови інноваційної системи, що включає формулювання стратегій управління та управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу та прогнозне планування потреб у людських ресурсах;
- 2) підсистема розвитку персоналу: включає всі внутрішні та зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, особистих знань кожного окремого працівника та того, що він повинен робити для фактичного впровадження інновацій. Ця підсистема спрямована на безперервне професійне навчання, підбір та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, постійне регулярне оцінювання кар'єрного та професійного розвитку персоналу, а також організації праці;
- 3) Підсистема мотивації: спрямована на мотивацію працівників компанії, регламентацію робочих процесів та організацію тарифів, формування системи оплати праці, розробку моральних стимулів для працівників компанії та підтримку нормативних документів і методик з управління персоналом. Дуже важливо, щоб це була насамперед система винагород і бонусів, але в нинішніх умовах



також дуже важливо досягти більш мотивуючих форм нематеріального заохочення працівників;

4) інноваційні підсистеми у сфері управління: створення та використання зв'язків і розподіл завдань між працівниками, які займаються інноваційною діяльністю в компанії. Сюди також входить регулярне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності порівняно з прогнозами.

Мета цієї підсистеми - з'ясувати, як діяти на основі наукового бачення в конкретній ситуації, щоб отримати інноваційні проекти, тобто спеціальні інструментальні та технічні знання для організації інноваційної діяльності з урахуванням зарубіжного досвіду та методів спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємствах. Це необхідно для розвитку

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом полягає в тому, що вони спрямовані не тільки на зміну існуючих практик, але й на створення радикально нових практик з безперервним генеруванням передових технологій. Інновації в системах управління персоналом включають ті, що поступово покращують певні аспекти роботи і ті, що вносять серйозні, фундаментальні поліпшення у всю систему управління (проривні).

Поступові поліпшення - це поліпшення, які не передбачають кардинальних змін у продуктивності компанії і, як правило, не зачіпають структурних змін. У багатьох випадках їх можна розглядати як довгострокові безперервні поліпшення з верхньою межею кількості учасників. Проривні поліпшення в управлінні людськими ресурсами в першу чергу впливають не тільки на продуктивність співробітників, але і на систему управління в цілому.

Серед основних причин фундаментальних змін можуть бути значне відставання від конкурентів у розвитку, складна система управління або відставання від інноваційних технологій. Радикальні зміни повинні базуватися на процесному підході з використанням бенчмаркінгу, аналізу витрат і створення нових процесів. З точки зору блоків HRM, визначених раніше, радикальні інновації включають наступні проекти (Осовська, Крушенська, 2008):

- "Корпоративний університет" - це добре продумана система навчання співробітників компанії, яка використовує всі традиційні методи професійного навчання для досягнення цілей компанії. Крім безпосереднього навчання співробітників, основним завданням Корпоративного університету є синтез досвіду і знань, накопичених компанією;
- "Кар'єрний портал" - це онлайн-ресурс, професійна спільнота, інтегрована в соціальну мережу. Користувачі в соціальній мережі можуть тестувати онлайн-ресурси та онлайн-ігри на ресурсі і ставати кандидатами на перспективні посади в компаніях. Для кожної групи користувачів можна створювати блоги та інформаційні блоки;
- "Віртуальна школа" - портал компанії, де кожен онлайн-співробітник може координувати дослідження на професійних зустрічах, брати участь у ділових іграх, пов'язаних з дистанційним навчанням тощо.
- "Соціальна картка працівника" - програма нематеріальної мотивації, де кожен працівник створює бюджет на віртуальний рахунок у соціальній ініціативі. Це фінансові відносини, вартість яких залежить від класу офісного працівника та його загальних показників. Протягом року працівники можуть обирати найбільш важливі для них блага, враховуючи різницю між заздалегідь визначеними цінностями. Метою цих проектів є отримання вигоди від інновацій та інноваційної поведінки працівників у результаті використання їхньої організації, відповідних стимулів, іноземних компаній та найкращих практик у конкретних галузях, що є особливою формою інноваційної організації. Це важливо розуміти. Для вирішення проблем, які вимагають творчого підходу, управління людськими ресурсами має бути об'єднане з тим фактом, що в цьому випадку мотивація працівників є набагато важливішою, ніж зовнішня мотивація.

Інноваційні способи управління людськими ресурсами повинні базуватися на трьох принципах(рис 1.2):

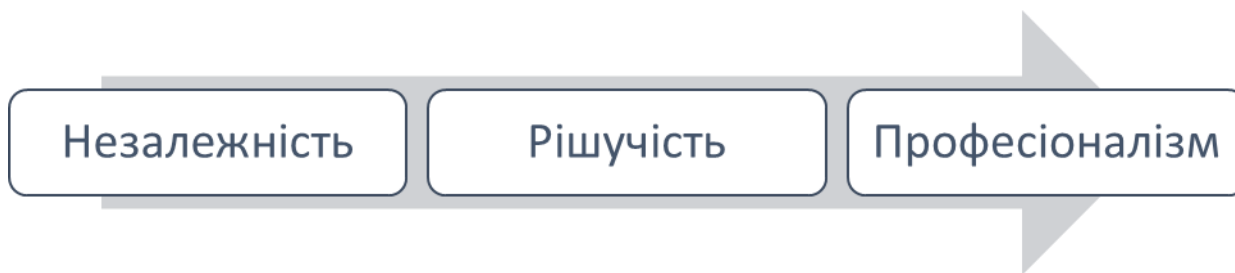


Рисунок 1.2. Принципи базування інноваційних способів управління персоналом

Це вже передбачає інші відносини між керівниками та підлеглими. Сьогодні існує багато інноваційних методів та інструментів для ефективного управління людськими ресурсами.

Досить новою концепцією для сучасних бізнес-одиниць є тренінг. Цей інноваційний метод сприяє розкриттю потенціалу та самоорганізації працівників, підвищенню продуктивності та професійному зростанню, а отже, покращенню управління персоналом та його розвитку. Іншими словами, це підхід до консультування, відмінний від традиційного наставництва, який фокусується на здатності спрямовувати працівника до прийняття самостійних і раціональних рішень (Маркова, Олійник, 2013).

Аутсорсинг HR-процесів - це форма економічних відносин, при якій роботодавець делегує відповідальність за управління персоналом спеціалізованій компанії, яка має в своїй команді висококваліфікованих фахівців і може надати якісну послугу з використанням нових методів управління сучасним персоналом. Недоліком аутсорсингу є те, що деякі послуги є дорогими, але при цьому створюються умови для зниження витрат залучених підрозділів (Донець, 2014).

Гнучкий графік роботи є поширеною практикою сьогодення; певна кількість робочих годин на тиждень вже застаріла. Однак є сенс шукати лише результати діяльності працівника, а не час, який він проводить на роботі.

Ефективність роботи сучасних готельних підприємств, їхня позиція на ринку та в бізнес-середовищі все більше залежить від людського фактору, тобто від кадрового потенціалу компанії. Важливість людських ресурсів безпосеред-

ньо відображається на складності процесу управління персоналом, обсязі функціональних обов'язків працівників та рівні їх знань.

Таким чином, напрями інноваційного розвитку української індустрії гостинності спрямовані на вдосконалення існуючих на ринку продуктів, розробку нових продуктів та використання новітніх технологій. Основними напрямками інноваційного розвитку індустрії гостинності є організаційно-управлінський, матеріально-технічний, інтелектуальний, технологічний та інфраструктурний.

### **1.3. Готельно-ресторанна сфера в Україні за умов війни**

Складна економічна ситуація в Україні, численні фінансові кризи, які пережили вітчизняні підприємства, та епідемія коронавірусу, з одного боку, ускладнили, а з іншого - зробили жорсткішою ринкову роботу українських підприємств. Так, у березні 2022 року, згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, лише 17% вітчизняних підприємств працювали на повну потужність, а третина лише планувала відновити роботу, тоді як у червні цей показник сягнув 47% (Журнал «Forbes», 2022).

Водночас варто зазначити, що у 2023 році про Україну говорить весь світ. Незважаючи на захмарну ціну, популярність України у світі значно зросла. Більшість експертів схиляються до думки, що після перемоги в Україну поїдуть мільйони туристів, переважно з близьких нам європейських країн – Польщі, Литви, Латвії, Естонії. Однак, незважаючи на це, більшість іноземців не вважають нашу країну туристичною. Це зрозуміло, бо у нас війна. Після війни потрібна була масштабна маркетингова кампанія, щоб сформувати віру в Україну як безпечний туристичний напрямок. У Національній раді з туризму повідомили, що досягнуто домовленості з Європейською радою з туризму, до якої входять національні туристичні організації з усієї Європи, про те, що вони проведуть кампанію для своїх громадян, щоб заохотити їх подорожувати Україною, щоб вони могли відчувати нашу гостинність і зв'язатися з нами.

Наслідки які принесла війна для готельно-ресторанної сфери:

#### **1. Кризові та економічні наслідки конфлікту.**

Війна, яка триває в Україні, має серйозний вплив на готельно-ресторанну сферу країни. Конфлікт створює складну економічну та соціальну ситуацію, яка негативно впливає на функціонування та розвиток готельних та ресторанних підприємств.

Одним з головних викликів, з яким стикаються готельно-ресторанні комплекси, є значний зсув у туристичному попиті. Конфлікт на сході країни створює небезпеку та невизначеність, що призводить до зменшення кількості відвідувачів та туристів. Туристичні потоки скорочуються, а багато іноземних туристів утримуються від відвідування України через безпекові аспекти. Це призводить до значного зменшення надходжень та прибутків готельно-ресторанних підприємств.

Крім того, конфлікт супроводжується економічною нестабільністю національної валюти. Це призводить до зростання вартості імпортованих продуктів та послуг, що впливає на витрати готельно-ресторанних комплексів. Зростання цін на паливо, продукти харчування та інші необхідні ресурси важко переносити для підприємств, що працюють на межі прибутку.

## **2. Безпека та інфраструктура.**

Війна також створює серйозні проблеми з безпекою для готельно-ресторанної сфери. Зокрема, підприємства, розташовані в районах, що прилягають до зони конфлікту, стикаються з ризиком терористичних актів, бойових дій та незаконних дій. Це вимагає додаткових заходів забезпечення безпеки, збільшення контролю та охорони, що призводить до зростання витрат.

Крім того, воєнний конфлікт може спричинити пошкодження та зруйнування готельної та ресторанної інфраструктури. Будівлі та обладнання можуть стати об'єктами військових атак або постраждати внаслідок незапланованих обставин. Це вимагає не тільки фінансових витрат на відновлення, але й значних зусиль для забезпечення безпеки та нормального функціонування підприємств.

## **3. Психологічний вплив на персонал.**

Воєнний конфлікт також має психологічний вплив на персонал готельно-ресторанних комплексів. Продовжуюча небезпека та невизначеність можуть створювати стрес та тривогу серед працівників. Вони можуть бути стурбовані за свою безпеку та безпеку своїх близьких, що впливає на їхню працездатність та емоційний стан.

Крім того, зміна економічної ситуації та перспектив на ринку праці також може викликати нестабільність серед персоналу. Багато працівників можуть почувати невпевненість у майбутньому, оптимізм щодо кар'єрного зростання може зменшуватися. Це може призводити до зниження мотивації та ефективності роботи персоналу.

Ресторанний та готельний бізнес є важливою складовою сектору гостинності країни. На жаль, туристичний сектор, у тому числі готельно-ресторанний, найбільше постраждав від повномасштабного вторгнення російської федерації. Бізнес, який все ще оговтується від негативних наслідків пандемії попередніх років, був змушений прийняти нові виклики. Вживання є головним комерційним викликом для готелів та ресторанів, оскільки частина їхніх приміщень була фізично зруйнована. Як наслідок, сьогодні період стратегічного планування для більшості ресторанів становить менше тижня, а для деяких - два-три дні. Втім, ситуація в Західній Україні є більш оптимістичною. Хоча продажі різко впали в перші кілька місяців після війни, більшість ресторанів у західному регіоні зараз досягли довоєнного рівня продажів. Однак це не стосується ресторанів, що спеціалізуються на морепродуктах і суші, оскільки вони постраждали найбільше через значно вищу вартість імпорту інгредієнтів. Тому однією з основних тенденцій буде зменшення використання іноземних інгредієнтів та перепрофілювання на більш звичні страви. Що стосується готельно-ресторанного бізнесу в західних областях України, то з 24 лютого 90% компаній цього сектору не працювали протягом певного періоду. А станом на червень 2022 року 20% з них не відновили роботу в повному обсязі (Посохов, 2022).

Загалом, ситуація на українському ринку послуг розміщення дуже різниться залежно від регіону. З початку повномасштабної окупації багато підприємств цього сектору припинили свою діяльність з міркувань безпеки, через відсутність попиту, технічні причини або внаслідок пошкоджень чи руйнувань, спричинених обстрілами. На сьогоднішній день бізнес зупинився на півдні та сході нашої країни, але продовжує зростати в центральних та західних регіонах. Навесні готелі та ресторани середнього заходу надавали їдальні для біженців і

безкоштовне житло для жителів постраждалих районів як волонтерські бази, а зараз активно будують і відкривають нові об'єкти громадського харчування та розміщення. Однією з причин такого швидкого відновлення готельно-ресторанного сектору на заході України є вимушене і раптове прибуття в регіон великої кількості внутрішньо переміщених осіб. Для тих, кому довелося покинути свої домівки незаплановано, це викликало великий стрес. Відсутність звичних умов життя, велика кількість людей, які тіснилися в невеликому приміщенні, і неможливість готувати їжу на власній кухні підвищила відвідування готельно-ресторанних точок.

Основною проблемою, яка виникла на початку війни, була логістика. У перші місяці війни поставки були перебоями, і товари першої необхідності були в дефіциті. Більшість ресторанів виправили ситуацію, скоротивши частину меню або замінивши звичайні інгредієнти на продукти ручної роботи (наприклад, використовуючи хліб, випечений власноруч для бутербродів).

Війна змусила тисячі українців покинути свої домівки і переїхати в інші регіони. Як наслідок, станом на цей місяць попит на готелі, котеджі та звичайні житлові квартири в Західній Україні перевищив пропозицію щонайменше на 15%; у серпні попит на коротко та середньострокову оренду кімнат в Одесі збільшився на 30-40% (Журнал «Ресторатор», 2022). Окрім переїзду людей, компанії також переїжджають у відносно безпечні регіони, такі як Львів, Івано-Франківськ та Тернопіль. Тому підприємствам готельного бізнесу у відносно безпечних західних регіонах вже зараз варто замислитися про інвестиції в оновлення основних фондів та збільшення виробничих потужностей. Адже через масштаби руйнувань, окупації та видобутку корисних копалин у Чорному та Азовському морях очікується, що західна та центральна Україна стане центром внутрішнього туризму в найближчі роки, а отже, інвестиції в такі об'єкти окупляться.

Ще однією особливістю місцевого готельно-ресторанного бізнесу є те, що майже 100% з них повідомляють про збитки, але не всі можуть назвати ці збитки. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства намагаються не підраховувати



свої збитки, щоб не засмучуватися, а інші не вважають це за потрібне, оскільки вони здатні працювати, на відміну від їхніх колег на сході та півдні України, де підприємства зруйновані або окуповані. Міграція кваліфікованої робочої сили також є проблемою у сфері гостинності, оскільки значна кількість кваліфікованих працівників емігрувала за кордон.

Готельний бізнес не може запобігти руйнівним наслідкам війни. Однак вони можуть принаймні оптимізувати основні бізнес-процеси, щоб мінімізувати цей вплив. Для цього важливо насамперед захистити сам бізнес і не допустити повної втрати грошових потоків. Витрати та доходи готелів і ресторанів потрібно аналізувати та управляти ними частіше, ніж будь-коли раніше. Прибутковість іноді відходить на другий план порівняно з важливістю захисту самого бізнесу, його працівників і частки ринку. В умовах зниження доходів власники можуть запропонувати своїм працівникам заробітну плату, що базується на обсязі виконаної ними роботи (наприклад, година роботи для офіціанта або кількість прибраних номерів для покоївки), а не на фіксованій сумі. Не слід також нехтувати якістю послуг, хоча і готелі, і ресторани можуть рекомендувати скоротити перелік послуг. Наприклад, ресторани можуть захотіти залишити в меню страви, які легко готуються, виготовляються з доступних інгредієнтів і користуються популярністю серед клієнтів. Таким чином можна заощадити місце для зберігання і полегшити роботу персоналу. Готелі також можуть скоротити обсяг і години надання певних послуг (наприклад, зменшити години роботи спа-центру та дитячих клубів).

Ще одним викликом для підприємств сфери гостинності є стрімке зниження купівельної спроможності клієнтів. Особливо це стосується ресторанів, які змушені підвищувати ціни через зростання вартості продуктів харчування. Багато власників ресторанів зазначають, що навіть якщо вони незначно підвищують ціни, середній чек не збільшується, а лише зменшується кількість замовлень. Як наслідок, ресторани не можуть дозволити собі підвищувати ціни. Якщо ж вони піднімуть ціни, то майже напевно попит різко впаде, а купівельна спроможність значної частини аудиторії вже знизилася [21]. Тому продовольчі

магазини повинні зробити все можливе, щоб залишитися на ринку. Один з варіантів - зменшити маркетингові витрати. Сьогодні не найкращий час для реклами та різноманітних програм лояльності. Ці заходи варто відкласти до кращих часів.

Іншою проблемою є постійне зростання цін на продукти, які використовуються для приготування їжі. Тут ресторонам можна запропонувати різні стратегії. Невеликі ресторани повинні максимально використовувати місцеві та сезонні продукти у своїх концепціях і гнучко оновлювати меню (наприклад, використовувати місцеві продукти, якомога менше імпортованих продуктів, використовувати ремісничі інгредієнти тощо). Більші ресторани можуть спробувати домовитися з ключовими постачальниками про закупівлю оптових партій товарів за фіксованими цінами на певний період часу. Крім того, всім операторам громадського харчування, незалежно від розміру, необхідно навчитися будувати матрицю альтернативних постачальників, регулярно відстежувати ціни на продукцію та швидко приймати рішення щодо вибору постачальників певних продуктів.

Ще один спосіб знизити ризики, пов'язані із затримками поставок, - організувати імпорт власними силами. Цей метод наразі активно використовується в ресторанах морепродуктів. Це можна робити як системно, створивши відділ імпорту в рамках закладу, так і індивідуально, налагодивши співпрацю з місцевими партнерами по конкретних продуктах.

Ще один спосіб підтримати готельно-ресторанний бізнес і зменшити ризики - це розширення в нових містах і країнах. Наприклад, відома мережа "Львівські круасани", яка розпочала свою діяльність у 2015 році і мала 141 заклад у довоєнній Україні, нещодавно успішно вийшла на польський ринок, хоча їй довелося закрити деякі заклади на півдні та сході країни. Перший магазин за кордоном було відкрито у прикордонному польському місті Згожеlecь. Він також відкрився у Вроцлаві (афілійований магазин). Ведеться підготовка до відкриття магазину у Варшаві (Кудряшова, 2022).

Виклики та перспективи для сфери гостинності в Україні можемо побачити в таблиці 1.2 та 1.3.

Таблиця 1.2 Виклики для українського туристичного сектору

<b>Виклики для українського туристичного сектору:</b>
Відсутність туристичного потоку в Україну;
Відтік інвестицій з туристичного сектору України;
Високий ризик розміщення в багатьох частинах країни;
Серйозне руйнування туристичної інфраструктури, історичних будівель, музеїв, театрів тощо;
Брак інформації про стан туристичних об'єктів у різних містах та регіонах України;
Обмежена мережа туристичних інформаційних центрів;
Застаріла система класифікації готелів та інших засобів розміщення;
Відсутність автоматизованої системи збору туристичної статистики для оцінки стану туристичного сектору, масштабів доходів і втрат, що генеруються сектором, та потенціалу для формування національної політики;
Відсутність польотів у повітряному просторі України; тощо.

Таблиця 1.3 Поточна військово-політична ситуація в Україні дозволяє визначити напрями, що перспективні для розвитку готельної індустрії:

<b>Перспективи для розвитку готельної індустрії</b>
Переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні регіони Західної України;
Збільшення кількості квартирних готелів, придатних для сімейного та комфортного довгострокового проживання;
Потенційний попит на туризм і міжнародну промоцію України збільшить туристичну активність після закінчення війни, що вплине на готельну індустрію;
Готельні компанії адаптуються до реалій воєнного часу та шукають нові форми обслуговування;
Формування "відкладеної пропозиції" на ринку готельних послуг, що стимулюватиме конкуренцію та покращення сервісу в готельних підприємствах країни;
Реорганізація готелів відповідно до вимог безпеки та автономної роботи (використання бомбосховищ, автономне енергопостачання);
Розвиток еко-готелів з акцентом на альтернативні джерела енергії;
Посилити контроль за джерелами інвестицій у готельну галузь;
Наблизити готельні стандарти до стандартів Європейського Союзу;
Залучити кошти з різних фондів післявоєнної відбудови для розвитку нових підприємств та відновлення існуючих.

Загалом, однак, усім без винятку підприємствам сфери гостинності потрібно усвідомити, що у воєнний час важлива не прибутковість, а збереження такого бізнесу.

Війна росії з Україною призвела до того, що багато людей вважають, що іноземці ще довго не будуть відвідувати країну. Однак у світі є багато прикладів країн, які швидко оговталися від великих конфліктів і знову приймають туристів. Потрясіння, спричинені збройними конфліктами, призводять до значних змін у туристичному "ландшафті" країни. Створюються нові об'єкти спадщини, а постконфліктний "туризм пам'яті" з часом зливається з іншими туристичними напрямками, такими як культурний і морський туризм.

*Туризм у контексті "холодного перемир'я"* . Конфлікт у Боснії і Герцеговині тривав з 1992 по 1995 рік, але мир зазвичай характеризується лише відсутністю збройного протистояння, а не справжнім примиренням між різними громадами. Дейтонська угода від 14 грудня 1995 року передбачає збереження єдиної федеративної держави, що складається з двох частин - Федерації Боснії і Герцеговини, що складається з мусульман і хорватів, і Республіки Сербської.

За офіційними даними, зростання кількості туристичних прибуттів до країни з 1995 року становить 24% щорічно, а Всесвітня туристична організація прогнозує, що до 2020 року Боснія і Герцеговина посяде третє місце у світі за рівнем розвитку туризму. У 2010 році, згідно з путівником Lonely Planet, Сараєво увійшло до 10 найкращих міст для відвідування. У 2019 році загальний внесок туризму в економіку Боснії і Герцеговини склав 10,5 відсотка.

У статті Зейда А. Кассуха використовує міста Сараєво та Мостар у Боснії та Герцеговині як приклади того, як країни можуть успішно відродити свою туристичну галузь після війни (Баженова, Пологовська, & Канцур, 2022).

На момент написання статті міські ландшафти цих двох міст мали багато спільного. Незважаючи на те, що шрами від конфлікту все ще залишалися, обидва міста відбудували свої історичні райони, перетворивши їх на туристичні центри. Для туристів була організована персональна виставка з фотографіями подій конфлікту (облога Сараєво сербами, "різанина" в Сребрениці та руйнування старого мосту в Мостарі).

Сувенірні крамниці в обох історичних районах продають предмети, пов'язані з війною, в тому числі гільзи, перероблені в ручки. У Сараєво організову-

ються пам'ятні заходи для туристів. Тут є меморіал загиблим на війні, пам'ятник дітям, які загинули під час облоги, і "Сараєвська троянда" (гільза, заповнена червоною смолою, в якій загинула людина).

З точки зору "звичайного" туризму, місто все ще приваблює відвідувачів своїм історичним кварталом в османському стилі та численними музеями. У центрі міста панує святкова атмосфера. Тут багато кафе, барів і готелів-ресторанів, популярних серед молодих туристів. У той же час, місто вже давно визнано "темним туристичним напрямком". Фасади багатьох житлових будинків були пошкоджені снарядами та артилерійськими снарядами. Однак такі місця "розбавляються" великою кількістю відреставрованих християнських церков, мечетей, що створює образ "Єрусалиму Балкан" як духовного центру для туристів.

З іншого боку, Мостар, розділений між боснійською та хорватською громадами, має набагато менше слідів війни, які можна показати туристам. Історичний центр з османськими пам'ятками знаходиться на боснійській стороні. З огляду на туристичний бум у Мостарі, боснійська сторона виграла більше. Але хорватська сторона є більш процвітаючою, з більшим капіталом і більш динамічною економікою. Більшість туристів, які відвідують Мостар, - це одноденні мандрівники з хорватського Дубровника.

**Хорватія. Повоєнний туристичний бум.** Під час війни у 1990-х роках туризм у Хорватії майже зупинився. Однак розвиток лоукост-авіакомпаній, дешевого житла, відкриття пляжів і круїзних маршрутів відродили туризм наприкінці 2000-х років. Поступово почали надходити іноземні інвестиції, і країна стала привабливою для іноземних туристів. Хорватія має понад 1 000 островів, 66 з яких заселені [34]. Завдяки такій топографії, туристи, які раніше знали лише грецькі острови, тепер стікаються до країни. Іноземні видання почали показувати хорватське узбережжя, а згодом до них приєдналися блогери.

Туристичний сезон у Хорватії триває з початку червня до кінця вересня, а заповнюваність готелів сягає 100%. Близько 10 мільйонів відвідувачів з ночівлею на рік приносять значні доходи, що становлять близько 15 відсотків ВВП

Хорватії. Наприклад, у 2017 році лише з січня по серпень країну відвідали 15 мільйонів туристів. Країна також приваблює великих круїзних операторів, послугами яких користуються вимогливі та добре оплачувані туристи. Це призвело до збільшення інвестицій у розвиток готелів, інфраструктури, ресторанів і пристаней для яхт уздовж узбережжя. За даними Статистичного управління Хорватії, до пандемії коронавірусу доходи країни від туризму зростали на 11 відсотків щорічно.

**Ізраїль.** Туризм в Ізраїлі становить 6,2% економіки. Найпопулярніші види туризму до країни - паломницький, медичний та культурний; у 2019 році країну відвідали 4,5 мільйона туристів. Тим часом країна залишається у стані війни з Палестиною. Ізраїльсько-палестинський конфлікт триває десятиліттями через спірну територію: У 1947 році ООН ухвалила рішення про поділ Палестини на окремі єврейську та арабську держави, а Єрусалим був визнаний міжнародним містом, у 1948 році було створено Ізраїль, але арабська сторона його не визнала.

Напруженість між Ізраїлем і палестинцями, які живуть у Східному Єрусалимі, Газі та на Західному березі річки Йордан, зберігається і сьогодні. Незважаючи на те, що вони перебувають у стані війни, іноземні туристи охоче їдуть до Ізраїлю, щоб прогулятися вулицями біблійного Єрусалиму, скуштувати традиційну їжу в Тель-Авіві та відпочити на курорті Мертвого моря.

**Єгипет** розвиває свій туристичний сектор великими темпами, з історичними пам'ятками та природною красою на узбережжі Синайського півострова та в губернаторстві Хургада: У 2019 році країну відвідали близько 15 мільйонів туристів. Частка туризму в економіці країни становить близько 12 відсотків. У 1967-1970 роках країна перебувала в епіцентрі війни, ініційованої Єгиптом з метою повернення Синайського півострова, окупованого Ізраїлем під час Шестиденної війни. Війна велася Єгиптом за допомогою артилерії, а Ізраїлем - за радянської військової та повітряної підтримки. Конфлікт завершився угодою про припинення вогню, яка не передбачала жодних територіальних змін. Пере-

мир'я тривало три роки, мирний договір було підписано в 1979 році, а в 1982 році Ізраїль вивів свої війська з Синайського півострова.

Мало хто з туристів зараз пам'ятає, що в країні відбувалися конфлікти. Люди приїжджають до Єгипту, щоб відпочити на морі, подивитися на унікальний підводний світ з його коралами і на власні очі побачити всесвітньо відомі піраміди і стародавній Луксор.

## **Висновки до розділу 1**

У першій частині дослідження розкрито особливості управління персоналом, принципи та методи управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі та сучасні підходи до управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі. Готельне господарство є одним із видів економічної діяльності і є важливим засобом прямого чи опосередкованого створення робочих місць та наповнення національної скарбниці іноземною валютою. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації і може значно підвищити ефективність будь-якого бізнесу. Управління персоналом організації- це комплексна система, що охоплює напрямки, етапи, принципи, види та форми роботи з персоналом. Основними напрямками є підбір та утримання персоналу, його професійне навчання та розвиток, а також можливість оцінити результати діяльності кожного працівника та скоригувати його поведінку з точки зору досягнення цілей компанії.

Широкомасштабна війна в Україні стала серйозним викликом для багатьох секторів економіки, в тому числі і для сфери гостинності. На жаль, не всі підприємства громадського харчування та гостинності витримали це випробування як фізично, так і економічно. Сьогодні одним з ключових показників ефективності є те, чи є бізнес збитковим або потребує дотацій. У сьогоднішньому абсолютно непередбачуваному середовищі компанії можуть вижити економічно, поєднуючи два принципи: системність (розуміння стратегічних цілей,



системи управління, прозорі внутрішні процеси та аналіз) та гнучкість (швидкість креативних, нестандартних рішень). Важливо також пам'ятати, що кожна криза має свій кінець.

У світі є багато прикладів країн, які оговталися від великих конфліктів і живуть краще, ніж раніше. Це стосується і сфери гостинності. Досвід Хорватії, Ізраїлю, Єгипту та інших країн є позитивним у цьому відношенні. У зв'язку з цим Україні варто перейняти досвід цих країн, які ефективно відбудували свої сектори гостинності після кризових ситуацій, у тому числі й війни. При цьому не варто забувати, що конфлікти там не такі руйнівні, як у нас. Іншим важливим фактором є те, чи зможе післявоєнна Україна провести масштабну маркетингову кампанію на зовнішніх ринках, щоб змінити сприйняття країни з ворожого на безпечне місце.

Тому при відновленні туристичної галузі України було б корисно вивчити досвід інших країн, які ефективно відбудували свої туристичні галузі після таких кризових ситуацій, як війна. Також важливо проводити широкі маркетингові кампанії на зовнішніх ринках, щоб прищепити віру в те, що Україна є безпечним туристичним напрямком. Післявоєнний попит на внутрішній туризм вимагатиме пошуку нового контенту та пожвавлення культурних, комерційних, спортивних і мистецьких подій. Підвищення інтересу іноземних туристів до українських міст-героїв, повоєнних пам'ятників, знакових і трагічних місць вимагатиме особливого підходу з точки зору етики та безпеки.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «КОРУНА» В КАРПАТАХ

### 2.1 Загальні дані про діяльність готель

ТОВ "КОРУНА КАРПАТ" являє собою готель 4\* , який був відкритий у 2008 році. Відпочинок в Карпатах у будь-яку пору року може бути цікавим і пізнавальним для любителів величної природи гір. Взимку тут можна кататися на лижах, влітку цілими днями насолоджуватися чудовою погодою, співом птахів, прогулянками гірськими стежками і смачними лісовими ягодами. Осінь - це, звичайно, золотий сезон для збирання грибів. Навесні квіти, що прикрашають гори і долини, вражають уяву своєю розкішною красою.

«Коруна» є одним із закладів, який може здивувати гостей. Недарма йому часто надають перевагу для відпочинку в горах, вікендів, проведення виїзних весільних церемоній. Комфортабельні зали, просторі тераси та дитячий майданчик - не єдині переваги цього комплексу. «Коруна» дуже радо зустрічає туристів, які подорожують Закарпаттям і шукають місце, де можна відпочити, поїсти в хорошому ресторані та насолодитися відпочинком. Також сюди запрошують усіх, хто хоче відсвяткувати особливу подію.

Готель розташований недалеко від гірськолижних підйомників та туристичних маршрутів. Саме тут починається найактивніший, найцікавіший, найпізнавальніший і найсніжніший відпочинок у горах. Кожна будівля являє собою окремий котедж. Просторі номери спроектовані з поєднанням старовинних традицій та сучасного комфорту. Затишні карпатські інтер'єри з живим вогнем у камінах і красою майстерно обробленого дерева та каменю навіюють невимовне старовинне тепло, яке живе в самому серці цієї землі, цих гір і їх дивовижно гостинних людей.

Окрім першокласного сучасного сервісу, готель увібрав у себе багато елементів музейного комплексу: автентичні гуцульські хати, яким понад 100

років. В одній з таких хат розмістився музей . Готель гармонійно вписується в гірський ландшафт. Ви зможете зануритися в природу Карпатських гір, відчути національну самобутність цього унікального краю і доторкнутися до його давньої історії та традицій.

Готель ідеально підходить як для відпочинку, так і для бізнесу, в готелі є сучасний конференц-зал місткістю до 150 осіб. Конференції, семінари, тренінги та презентації можна організувати в малому залі на 45 осіб, який підходить для проведення серйозних ділових переговорів. Зал оснащений найсучаснішим обладнанням, таким як проектори, фліпчарти, екрани, звукове обладнання та Wi-fi інтернет.

Також комплекс поєднує в собі унікальні природні лікувальні властивості, особливі умови та сучасне обладнання для відновлення життєвих сил і здоров'я.

Основними видами діяльності готелю " є:

- Надання послуг з розміщення населення
- Організація харчування в кафе
- Надання конференц-залів,
- Надання романтичних весільних номерів,
- Надання саун,
- Послуги бані, більярду.
- Послуги пральні.

Багато послуг в комплексі також надаються безкоштовно для гостей:

- Доступ до Інтернету через Wi-Fi;
- Басейн, тенісний корт, дитяча кімната.
- користування ноутбуком,
- Доступ до Інтернету через Wi-Fi,
- Альтанка та барбекю,
- Автостоянка.

Місія готелю - "приділити кожному гостю максимум уваги і зробити його перебування у нас комфортним і приємним".

Готель «Коруна» складається з 40 номерів різних категорій: "Стандарт", "Напівлюкс", "Люкс", "Апартаменти", Кожен номер обладнаний супутниковим телебаченням, безкоштовним інтернетом, холодильником, набором для приготування чаю та кави, посудом та одноразовими гостьовими наборами. З більшості номерів відкривається вид на Карпатські гори . Також готель пропонує послуги з організації семінарів, конференцій та ділових зустрічей у конференц-залах.

Готель «Коруна» має власний ресторан, яким пишається. Одною з особливостей є екологічні продукти , ресторан зазначає : «Вишукана гуцульська та європейська кухня ресторану спокусить вас своєю вишуканістю та багатством смаків. Оригінальність та якість нашої національної кухні оцінить кожен гурман. Для того, щоб наші страви були екологічно чистими та корисними для здоров'я, ми використовуємо екологічно чисті інгредієнти, які вирощуємо власноруч.» (Офіційний сайт готелю Коруна, 2023).

Сніданок подається щоранку в ресторані. Це шведський стіл, і кожен може вибрати те, що йому до вподоби. На обід замовте ситну хутуранську національну страву, приготовану шеф-кухарем за традиційними рецептами. Ви будете в захваті від її смаку. На вечерю насолодіться романтичною обстановкою при свічках. Гарне вино тонко підкреслить вишукані смаки чудової кухні.

Завдяки гарному інтер'єру, банкетним залам і терасі, ресторан підходить для проведення всіх видів урочистостей і ділових прийомів. Ландшафтний дизайн і прекрасний вид на околиці є ідеальним фоном для фото- і відеозйомок. Можна замовити банкети для ділових партнерів. Високий рівень харчування та обслуговування подарує Вам і Вашому партнеру приємний відпочинок після ділової зустрічі та підкреслить Вашу зацікавленість у співпраці. Ресторани мережі "Коруна" відрізняються найвищою якістю з точки зору смаку та сервісу.

Для того, щоб розмежувати і скоординувати діяльність різних підрозділів і виконати завдання готелю, необхідна система управління, одним з елементів якої є структура управління готелем.

Кількість працівників на підприємстві становить 80 осіб, а організаційна структура підприємства показана на рисунку 2.1.

Організаційна структура готелю є лінійно-функціональною.

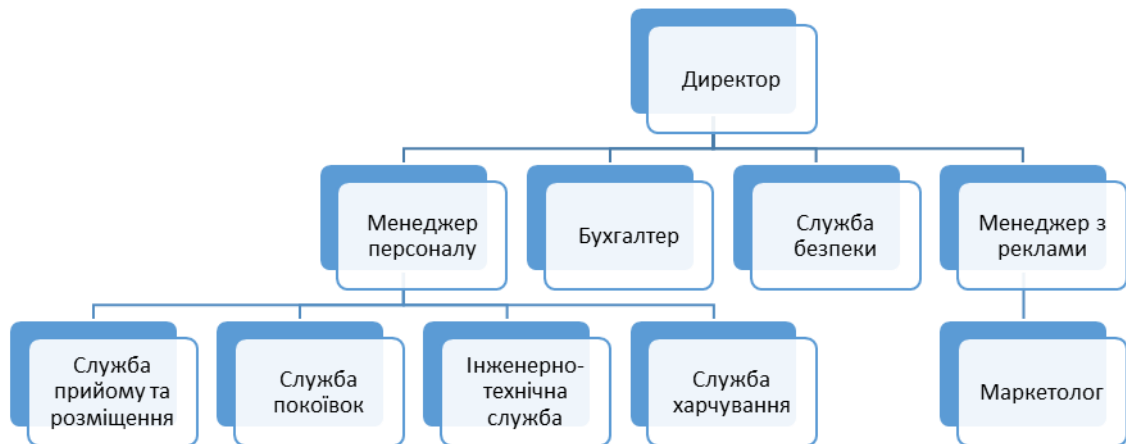


Рисунок 2.1 Організаційна структура

Номери в готелі можна забронювати, зателефонувавши до компанії або зайдівши на сторінку бронювання. Перед заселенням співробітники готують номер до заселення, прибираючи та усуваючи неполадки в номері. Коли клієнт прибуває в готель для реєстрації, його реєструють, проводжають до номера та надають додаткову інформацію про послуги, способи оплати та правила виїзду. Належне планування роботи всіх співробітників гарантує, що клієнти будуть обслужені вчасно і задоволені. Робочий план включає наступні елементи:

- Складання щотижневого плану заповнюваності номерного фонду та створення плану прибирання номерів відповідно до нього;
- Розрахунок потреб споживачів у підприємстві для підготовки номерів до ночівлі;
- Підготовка необхідних заявок на бронювання номерів та заповнення спеціальних форм (особливі побажання гостей);
- Делегування повноважень у разі відсутності або відпустки одного з працівників готелю.

Нижче в таблиці 2.1 представлені тарифи на номери в готелі «Коруна»

Таблиця 2.1 Тарифи на номери

Номер	Ціна, грн.				
	20.02- 21.04	22.04- 11.05	11.05- 12.09	13.09- 30.11	01.12- 1.02
Стандарт	1000	1000	1200	1000	1300
Півлюкс	1300	1300	1450	1300	1550
Люкс	1600	1600	1800	1600	2000
Апартаменти (до 6 осіб)	2700	2900	3200	2800	3400

На рисунку 2.2. показано графік заповнюваності номерного фонду готелю у 2021-2022 роках. Цей період було обрано через необхідність аналізу за весь рік.

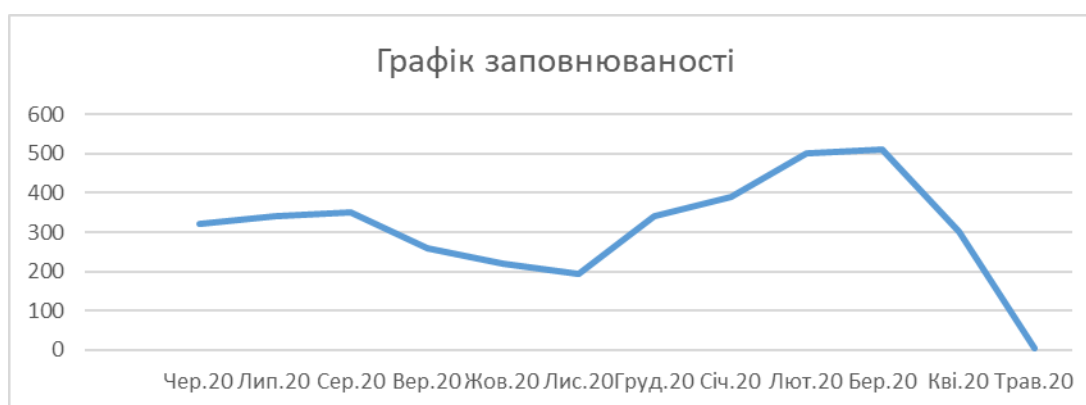


Рисунок 2.2. Графік заповнюваності номерного фонду готелю у 2021-2022 роках

З графіка видно, що значна кількість відвідувачів бажає скористатися послугами готелю і що готель успішно функціонує у 2021 році. Основною функцією готелів є надання послуг з розміщення. Однак навесні 2022 року через війну плінність гостей значно збільшилась через міграцію людей сходу та почала падати з травня.

Оскільки основним завданням туристичного підприємства є надання якісних туристичних послуг, готельно-ресторанний комплекс "Коруна" приділяє велику увагу наданню своїх послуг. Для цього він повинен відповідати всім специфічним вимогам, що висуваються потребами ринку та безпекою своїх послуг. Тому, аналізуючи кадрову політику готельно-ресторанного комплексу,

необхідно враховувати гостинність, яка є особливістю туристичних послуг. Ефективність послуги в загальному розумінні означає досягнення певного ефекту, тобто результативність результату.

Економічна ефективність - це результат, виражений певною вигодою, отриманою при певних грошових витратах, матеріальних, інформаційних ресурсах і праці. (Співак, 2014) Економічна ефективність послуги - це вигреш (економічний ефект) від (Пугачов, 2011):

- виробничих і сервісних процесів туристичних операторів
- туристичних послуг для населення;
- організації обслуговування.

Економічна ефективність послуг є складовою частиною загальної ефективності соціальних послуг і виражається певними критеріями та показниками. Критерієм ефективності виробництва є досягнення максимальних результатів на користь суспільства при мінімальних витратах коштів і праці.

Питання ефективності послуг має вирішуватися із застосуванням системного підходу. Системний підхід означає встановлення різних стандартів і показників для різних рівнів управління, встановлення певної ієрархії цілей і відповідних критеріїв ефективності:

- Мінімізація витрат коштів, матеріалів, інформаційних ресурсів та праці на одиницю туристичного продукту.
- Максимізація виробництва та реалізації туристичних послуг.
- Максимізація продажу туристичних путівок.

Кожна компанія розробляє власну стратегію обслуговування - план дій, який визначає, як вона буде конкурувати у відповідному ринковому просторі (Савицька, 2007).

Стратегія обслуговування впливає на три основні складові будь-якого бізнесу в туристичній сфері:

1. потреби клієнтів.
2. здатність бізнесу задовольнити ці потреби.
3. довгострокові прибутки.

Сервісна стратегія - це генеральний план, який визначає пріоритети стратегічних цілей у сфері обслуговування, досягнення яких сприяє створенню позитивного іміджу готельного комплексу, постійних клієнтів і стабільного фінансового становища на ринку (Афонін, 2009)

Якість і культура обслуговування, поінформованість, насиченість програми, тактовність обслуговування тощо - це одна зі сфер сервісу. Гостинність є важливою характеристикою туристичного продукту. Тому у своїй комунікації з клієнтами готельно-ресторанний комплекс "Коруна" використовує наступні інструменти впливу на гостинність готельно-ресторанного комплексу :

- Якісне інформування як на місцевому, так і на регіональному ринках про можливості для відпочинку, навчання та розваг, про те, чого чекають туристи і що готові виконати;
- створення позитивного іміджу туристичної дестинації та підприємств, що обслуговують потенційних споживачів (наприклад, реклама)
- щире бажання обслуговуючого персоналу піклуватися про туристів (обслуговування за принципом "все для клієнта");
- уважне ставлення постачальника готельних послуг до потреб і побажань клієнта (що ще можна зробити?).

## **2.2. Аналіз наявної системи управління та функціональних обов'язків персоналу**

Виходячи з аналізу, проведеного в розділі 2.1, готель "Коруна" є значним конкурентом інших готелів регіону з широким спектром основних та додаткових послуг, які повністю задовольняють потреби споживачів.

Основними конкурентами готелю "Коруна" на регіональному ринку є

- «Chalet Venterivka Hotel»
- «MONBLAN»
- «Lelech»



Основним конкурентом "Коруна" є готель-ресторан «Lelech».

У таблиці 2.3 наведено фактори конкурентної сили.

Таблиця 2.3. Фактори конкурентної сили готелів

<b>Чинники</b>	<b>Готель «Koruna»</b>	<b>Готель «Lelech»</b>
Місцезнаходження	розташований в центрі с. Татарів	розташований на виїзді с. Угринів
Рівень ціни	ціна за двомісний стандартний номер 1200 грн.	ціна за двомісний стандартний номер 900 грн.
Наявність конференц-залу	присутній	відсутній
Наявність парковки	присутня	присутня
Дія системи знижок	присутня система знижок для постійних клієнтів	відсутня
Додаткові послуги	Присутні	присутні, в меншій мірі
Відповідність ціна-якість	підтверджує ціни на пропонувані послуги такими чинниками, як: місце розташування, імідж, додаткові послуги, високий рівень якості послуг, щонадаються	підтверджує ціни на пропонувані послуги такими чинниками, як: місце розташування, обладнання готелю за всіма європейськими стандартам

З таблиці видно, що готель "Коруна" має достатню кількість конкурентних переваг над готелем "Lelech". В основному, додаткові послуги (WiFi, басейн, лазні, альтанки, дитячі кімнати) зумовлюють дещо вищі ціни на послуги, які компенсуються гнучкою системою знижок. Важливим фактором успіху для готелю «Коруна» є побудова довгострокових відносин з найважливішими клієнтами. Для побудови таких відносин керівництво заохочує високий рівень лояльності клієнтів до готелю та його послуг.

Основний потенціал готелю - це його персонал. Без висококваліфікованих, досвідчених і добре підготовлених до роботи в готелі співробітників неможливо досягти навіть правильних цілей організації.

Розглянемо функції персоналу у готелі «Коруна» в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 Функції персоналу в готелі

№	Назва підрозділу готелю	Працівник підрозділу	Основні функції
1.	Директор	Власник	Координує роботу керівників напрямків, приймає стратегічні рішення, затверджує бюджет готелю, розвиває персонал та дотримується стандартів якості. Забезпечує операційну діяльність, продажі, охорону праці та підписує контракти.
2.	Менеджер персоналу	Менеджер	Знаходить персонал для компанії, відповідає за планування найму та створює кадровий резерв. Створює системи мотивації працівників. Відповідає за культуру компанії: формує соціально-психологічний клімат, цінності та зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей.
	Служба прийому та розміщення	Головний адміністратор	Контролює якість обслуговування гостей, удосконалює роботу служби, керує збутом номерів та розрахунками. Вирішує конфліктні ситуації.
		Черговий адміністратор	Підготовка номерів, управління зайнятістю номерного фонду, бронювання номерів, реєстрація гостей та співпраця з іншими службами.
		Портсьє	Облік руху номерного фонду, підготовка номерів до прийому гостей
		Швейцар	Надання інформації гостям про розташування та наявність послуг.
	Служба покоївок	Старша покоївка	Розподіл роботи, контроль за станом номерів та службових приміщень, збереження інвентарю та прибирання номерів.
		Покоївка	Прибирання номерів, догляд за житловими приміщеннями та заміна білизни.
		Прибиральниця	Утримання у належному стані коридорів, холів, сходових площадок. Миття стін, підлоги, дверей, вікон, меблів, килимових виробів.
		Завідувач білизняної	Збереження білизни, видача та прийомка, ремонт.
		Кастелянша	Підготовка білизни до прання, облік білизни.
	Інженерно - технічна служба	Головний інженер	Керівництво технічним персоналом, контроль за безпекою працівників, аналіз технічного стану обладнання.
		Сантехнік	Забезпечує контроль за роботою санітарно-технічного обладнання, систем водозабезпечення, гарячого водопостачання, опалення, каналізації та побутових приладів. , виконує профілактичний ремонт санітарно-технічного

			обладнання.
		Електрик	Забезпечують безперебійну роботу електричних і санітарно-технічних систем відповідно до технічних вимог. Вони відповідають за електричні та опалювальні мережі, повітроводи, водопостачання та каналізацію. Вони також відповідають за технічне обслуговування електрообладнання та електромереж і за дотримання норм пожежної безпеки.
	Служба харчування	Шеф-кухар	Керує роботою кухні, розробляє меню, контролює якість приготування їжі, керує персоналом кухні.
		Адміністратор торівельного залу	Керує роботою ресторану, планує меню, контролює якість приготування їжі, забезпечує належне обслуговування гостей.
		Офіціанти	Прийом замовлень, обслуговування гостей, дотримання стандартів обслуговування.
		Бармен	Приготування напоїв, обслуговування гостей бару
3.	Бухгалтер		Відповідальний за своєчасне складання бухгалтерської звітності відповідно до нормативних документів. Забезпечує дотримання фінансової і договірної дисципліни. Здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності та організовує складання бізнес-планів, фінансово-господарських планів і кошторисів згідно встановлених форм.
4.	Служба безпеки	Керівник	Бере участь у розробці посадових інструкцій та обов'язків для керівників підрозділів, фахівців та всіх працівників.
		Внутрішня охорона	Забезпечує контроль за дотриманням встановленого режиму готелю співробітниками та туристами.
		Зовнішня охорона	Організує та забезпечує пропускний та внутрішньооб'єктовий режим.
5.	Менеджер з реклами	Головний менеджер з реклами	Координує діяльність рекламної агенції, включаючи розробку рекламних програм та повідомлень, вибір відповідних носіїв та часових рамок для розміщення реклами
		Маркетолог	Аналізує споживчі ринки та розробляє стратегії просування продукції до споживачів.

Отже, проаналізувавши дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що всі підрозділи функціонують безперебійно і виконують всі свої завдання.

Управління персоналом готелю пов'язане з роботою людей і взаємовідносинами всередині колективу, тому дуже важливо з самого початку правильно підібрати персонал для готелю.

Наразі в готелі працює 80 працівників. Активно ведеться набір на посади менеджера готелю та покоївки. Під час війни в Україні виникли значні проблеми, одною з головних проблем стала втрата персоналу, оскільки багато працівників були примушені залишити роботу та покинути місце проживання з метою особистої безпеки. Це стало причиною значного зменшення кількості досвідчених та кваліфікованих співробітників. У готелі мають працювати лише професійні та висококваліфіковані працівники, оскільки він користується високим попитом і є одним з найкращих готелів у своєму сегменті в селі Татарів.

З таблиці 2.5 видно, що кількість персоналу готелю зменшилась у 2022 році через війну в країні, тепер готель потребує нових висококваліфікованих працівників. Керівні посади в таблиці включають менеджерів, бухгалтерів, а також керівників служби безпеки та служби прийому і розміщення..

Таблиця 2.5 Порівняльна оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2021-2022 рр.

Посада	Кількість персоналу		
	2019	2021	2022
Обслуговуючий персонал	60	80	65
Керівники	7	9	7
Всього	67	89	72

Розглянемо якісний склад трудових ресурсів готелю, тобто розподіл працівників за віком, рівнем освіти та стажем роботи.

На рис. 2.3 наведено дані, що характеризують вікову структуру працівників. Дані показують, що основною віковою групою працівників готелю є люди старше 40 років (53%), далі йдуть працівники у віці від 30 до 40 років (27%) і працівники у віці від 20 до 30 років (лише 20 % від загальної кількості).

На рисунку 2.4 представлені дані про освітній рівень персоналу готелю.

Дані, представлені на рисунку, показують, що 45 % працівників компанії мають вищу освіту. Для управлінського персоналу готелю вища освіта є необхідною, але для обслуговуючого персоналу вища освіта не настільки важлива, як навички, отримані на робочому місці. Як і в інших організаціях, кваліфікація високо цінується в готелях. Я вважаю, що всі категорії персоналу повинні відвідувати тренінги як в готелі, так і за його межами, і постійно вдосконалювати свої професійні знання.

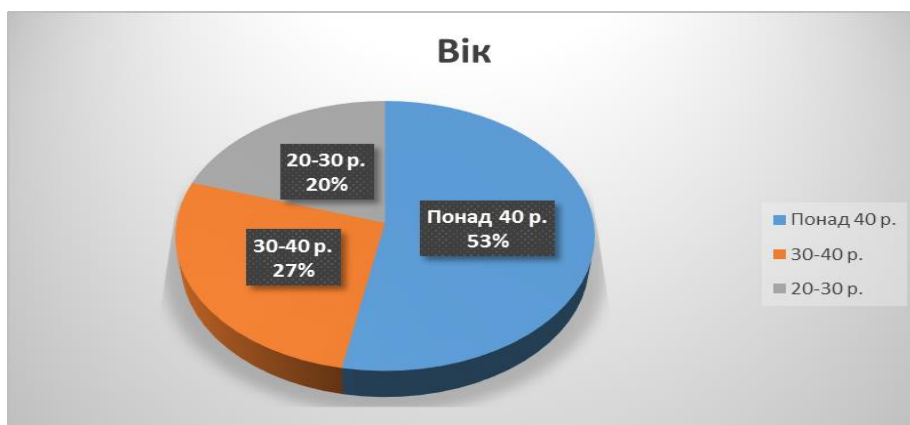


Рисунок. 2.3. Розподіл працівників за віком у готелі «Коруна»

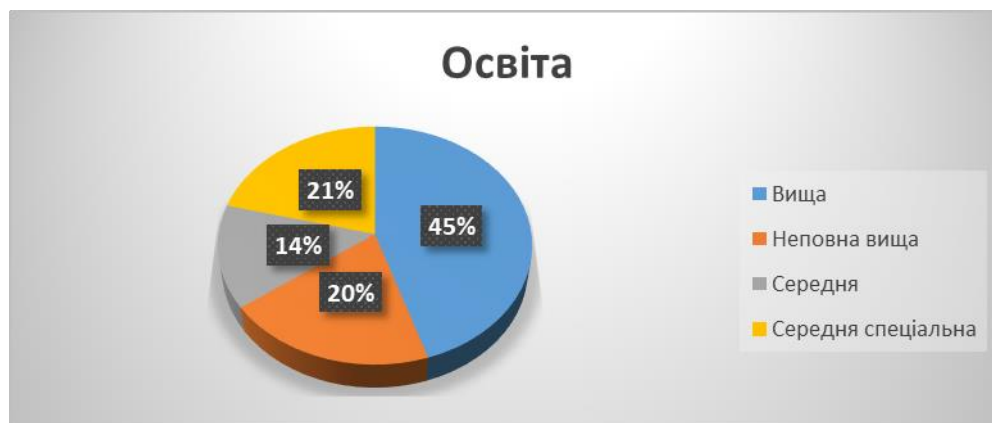


Рисунок.2.4.Освітній рівень персоналу готелю

Найважливішим елементом кадрового потенціалу підприємства є досвід роботи його персоналу. Співробітник настільки хороший, наскільки він є частиною професійної команди і поділяє цінності компанії. Співробітники повинні мати необхідний професійний досвід, освіту та особисті якості, щоб відповідати вимогам посади та бути успішними в роботі.

На рисунку 2.5 показано розподіл персоналу готелю за стажем роботи. Аналіз показує, що 40% персоналу мають досвід роботи більше 10 років. Це співробітники, які працюють в компанії з моменту її заснування. Решта співробітників мають менший досвід, оскільки більшість з них прийшли в компанію не так давно (це стосується і керівників).

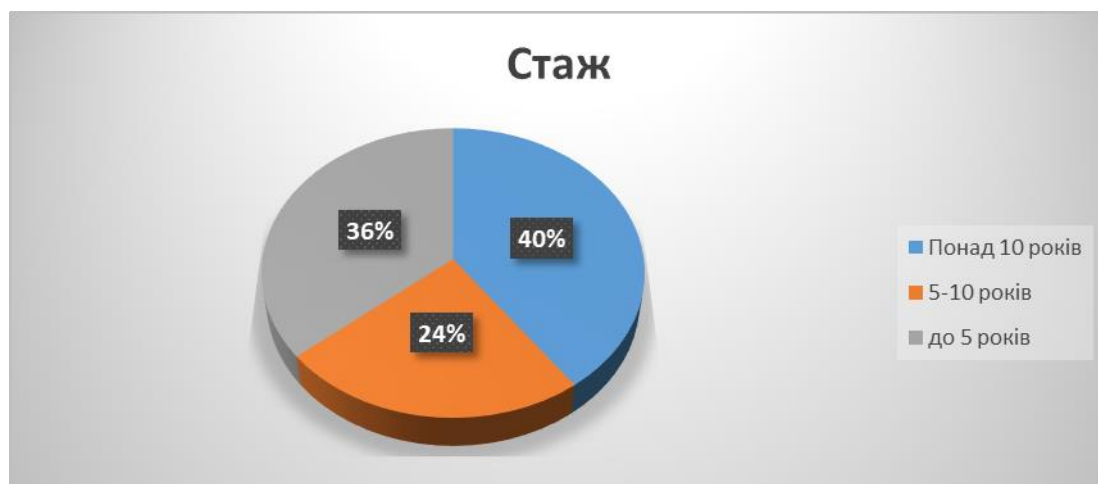


Рисунок. 2.5. Розподіл персоналу готелю за стажем роботи

Співробітники "Коруна" працюють за технологією управління людськими ресурсами, що складається з таких ключових елементів: процес набору персоналу з подальшим відбором, оплата праці, профорієнтація та адаптація, навчання (за необхідності), оцінка та моніторинг ефективності.

Розглянемо ці етапи більш детально. Конкурсний відбір здійснюється за допомогою як внутрішніх заходів, таких як ротація персоналу, так і зовнішніх, таких як рекрутингові агентства, агентства з працевлаштування, національні служби зайнятості та Інтернет.

Кандидати на вакантні посади проходять тестування та співбесіду з директором або менеджером. Метою співбесіди є діагностика загальних компетенцій і психологічних характеристик, а також адміністративна перевірка компетенцій, пов'язаних з виробництвом.

Рішення про прийняття на роботу приймається менеджером за погодженням з керівником готелю.

Після прийняття на роботу нові працівники ознайомлюються зі стандартами компанії, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями та іншими локальними нормативними актами.

При прийнятті на роботу кожен працівник повинен пройти обов'язковий інструктаж з техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони праці.

Новоприйняті працівники мають право звертатися до керівника готелю з будь-якими питаннями. Під час прийому на роботу заплановані регулярні зустрічі з менеджером готелю щодо адаптації.

Безпосередній керівник оцінює роботу працівника і робить висновок "пройшов випробувальний термін" або "не пройшов випробувальний термін".

Результати надсилаються менеджеру, який готує висновки щонайменше за тиждень до закінчення випробувального терміну працівника.

Якщо випробувальний термін є несприятливим, працівника звільняють відповідно до статті 28 Кодексу законів про працю з формулюванням "звільнений під час випробувального терміну" (Faktor.Media, 2014).

У разі успішного проходження випробувального терміну (за необхідності) вносяться зміни до посадової інструкції, зміни або доповнення до трудового договору.

Одним з найважливіших аспектів системи управління є виплата заробітної плати працівникам. Заробітна плата в готелях визначається відповідно до існуючої системи тарифних ставок і окладів. Існують також винагороди, вид і розмір яких визначаються факторами виробництва і трудової дисципліни і призводять до підвищення результативності роботи кожного працівника.

У зв'язку з війною також виникла проблема, що збільшити заробітну плату підприємство не може, що впливає на мотивацію персоналу.

Наступним елементом системи управління персоналом є орієнтація та адаптація працівників до умов праці. Адаптація враховує всі аспекти (тонкощі) роботи, яку виконує новий співробітник. Новий працівник отримує правила, норми та пільги, а також конкретні посадові інструкції, місце роботи, графік роботи та функціональні обов'язки у друкованому вигляді.

Слід також зазначити, що система управління людськими ресурсами готелю не передбачає навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це є суттєвим недоліком, оскільки якість роботи в готелі вимагає компетентних працівників, які постійно перевіряють свої знання та перебувають у безперервному навчальному процесі. Це допомагає, перш за все, дати працівникам свіжий погляд на речі та нові ідеї для готелю.

Одним із методів управління персоналом у готелі "Коруна" є адміністративний. Він включає в себе використання посадових інструкцій персоналу, штатних розкладів і положень про організацію підрозділів і робочих місць. Ці документи повинні бути оформлені у вигляді стандартів готелю і введені в дію наказом керівника.

З метою аналізу працівникам готелю було поставлено запитання "Чи впливає підвищення кваліфікації на якість роботи?". Було проведено опитування на тему "Чи впливає підвищення кваліфікації на якість роботи?". Результати опитування представлені на рисунку 2.6.

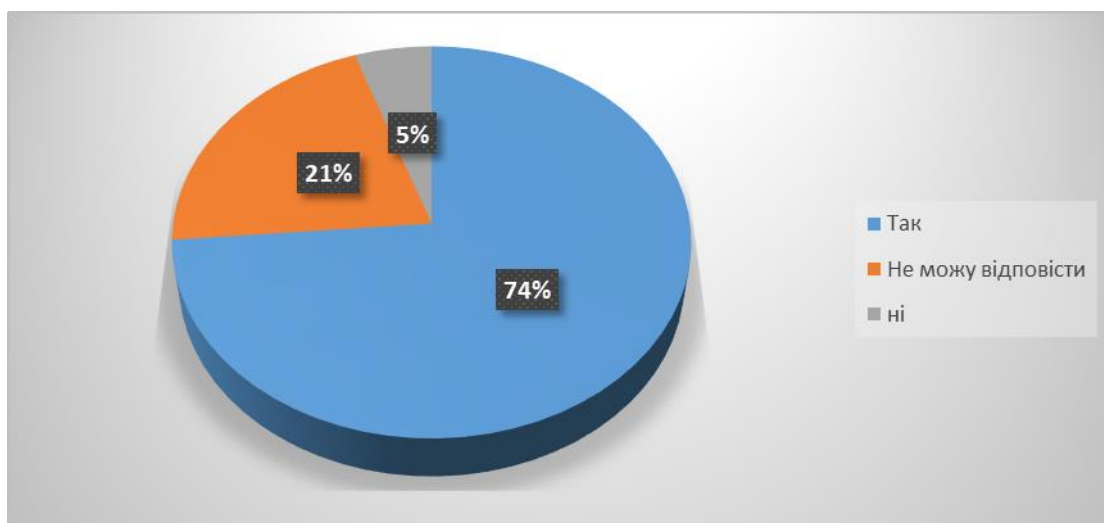


Рисунок.2.6. "Чи впливає підвищення кваліфікації на якість роботи?".

Результати опитування показують, що більшість працівників готелю, а саме 70%, вважають, що підвищення кваліфікації позитивно впливає на якість роботи та ефективно впливає на загальну ефективність роботи готелю.



## 2.3 Особливості управління персоналом готелю «Коруна»

Менеджери з управління персоналом готельно-ресторанних комплексів відіграють ключову роль у забезпеченні успішної роботи і високої якості обслуговування. Вони займаються плануванням, координацією та керуванням персоналом, забезпечуючи, що всі співробітники працюють відповідно до встановлених стандартів(Килин, Тимчишин, 2018)

Однією з ключових проблем, з якими стикаються менеджери з управління персоналом, є набір та підбір кваліфікованого персоналу. У готельно-ресторанній галузі, де якість обслуговування є важливою складовою успіху, вибір правильних співробітників має вирішальне значення. Менеджерам доводиться шукати талановитих та досвідчених працівників, проводити ефективні співбесіди та оцінювати навички та потенціал кандидатів.

Крім того, управління персоналом пов'язане з розвитком та навчанням співробітників. У готельно-ресторанній галузі особливо важливо забезпечити, щоб персонал був компетентним, орієнтованим на клієнта та володів необхідними навичками. Менеджерам доводиться організовувати тренінги, семінари та інші форми навчання, щоб підтримувати високий рівень професійної кваліфікації персоналу.

Крім того, менеджери з управління персоналом стикаються з викликами у плануванні графіків роботи, розподілі обов'язків та управлінні працевлаштуванням. Вони повинні забезпечити належну організацію.

Україна, перебуваючи в умовах військового конфлікту, стикається зі складними викликами, які безпосередньо впливають на функціонування готельно-ресторанних комплексів по всій країні. У цей період особливої напруги та непевності, менеджери з управління персоналом цих комплексів знаходяться перед важливим завданням ефективно керувати та підтримувати персонал в умовах надзвичайних обставин.

Проаналізуємо особливості управління персоналом відповідно до основних підсистем кадрової політики готелю "Коруна".

Підбір, управління та навчання персоналу у готелю керують директор та менеджер. Вони проводять співбесіди та відбирають персонал. Менеджер погоджуючись с директором встановлює заробітну плату та організовує заохочення працівників (матеріальні та нематеріальні).

Претенденти зазвичай заповнюють анкети, в яких надають інформацію про себе. На основі цих анкет і попередніх співбесід слід зробити наступне

- Відсіяти тих, хто не відповідає певним параметрам (наприклад, вік, освіта, стать).
- Відсортувати кандидатів відповідно до їхніх професійних характеристик та особистої ситуації (зокрема, чи є у них сім'я, чи можуть вони працювати вночі тощо).
- Провести співбесіди для виявлення системи цінностей та вподобань кандидата.

Приблизний порядок адаптації виглядає наступним чином:

- Ознайомлення з готелем, його особливостями, внутрішньою організацією тощо.
- Знайомство з персоналом готелю;
- Знайомство з робочим місцем,
- разом з менеджерами; роз'яснення соціальних пільг та заохочень; проти-пожежний інструктаж,
- Робота на робочому місці.

Інформування персоналу готелю про внутрішні правила компанії та організацію роботи. Наприклад, для обслуговуючого персоналу (менеджерів, працівників служби розміщення, господарської служби та кейтерингу) було організовано семінар на тему "8 кроків, щоб завоювати серця та уми гостей" .Семінар ознайомив персонал готелю з вимогами до обслуговування гостей, що прибувають.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом було розроблено анкету, що складалася з 31 питання. Всього було опитано 30 співробітників, вісім жінок і сім чоловіків. Середній вік учасників становив 35 років. Більшість учасників мають досвід роботи в секторі від одного до восьми років.

Опитування показало, що найпоширенішим джерелом інформації про вакансії є друковані ЗМІ (наприклад, газети з оголошеннями про роботу, інформація на веб-сайті організації або в Інтернеті). Інші дізнаються про вакансії через знайомих або рекрутингові агентства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Джерела інформації про вакансії (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
на Facebook сторінці готелю [27]	15
від знайомих	4
в кадровому агентстві	2
в службі зайнятості	0
з друкованих ЗМІ	8
Разом	30

Жоден з респондентів не користувався послугами служби зайнятості як джерелом інформації. Це пояснюється тим, що шукачі роботи вважають за краще шукати інформацію в інтернеті та ЗМІ. Багато хто з них вважає, що контакт зі службою зайнятості бюрократизований і тому неефективний. Респонденти зазначили, що найзручнішим способом дізнатися про вакансії є інформація від знайомих, оголошення в місцевих газетах та Інтернет.

Основним методом оцінки кандидатів, на думку учасників, є співбесіда. Дані про те, як оцінюють кандидатів, представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Способи оцінки кандидатів (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
інтерв'ю/співбесіда	15
анкетування	3
тести	5
аналіз документів	7
Разом	30

Важливим завданням в управлінні людськими ресурсами є адаптація. На думку учасників, найефективніший спосіб адаптації - отримати допомогу від колег (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Основні способи адаптації (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
допомога колег	17
інструктаж	4
наставництво	8
вивчення документів і стандартів	1
Разом	30

Респонденти зазначили, що: 'адаптація проводиться недостатньо', 'співробітникам часто доводиться вчитися самостійно' і 'питати в колег'. Досвідчені колеги засмучені тим, що "новачків доводиться постійно навчати, а їм за це не платять". Вивчення посадових інструкцій і стандартів ускладнене тим, що "вони написані складною мовою", "я нічого не розумію" і "у мене немає часу їх читати". Такі методи адаптації, як вивчення документів і стандартів, керівництво і наставництво, згадуються нечасто.

Середня тривалість адаптації до нового місця роботи становить від двох до трьох місяців (Таблиця 2.9).

Таблиця. 2.9 Період адаптації (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
2-3 місяці	23
1 місяць	5
до півроку	2
до року	0
Разом	30

Ефективність роботи працівників сфери гостинності визначається тим, наскільки добре вони знають цілі та основні цінності готелю. Це визначається їхньою обізнаністю з цінностями. На думку респондентів, основною метою готелю є отримання прибутку. Таку відповідь дали 17 з 30 респондентів, оскільки

готелі є комерційними підприємствами, які орієнтовані на отримання прибутку (табл. 2.10). Знову ж таки, загальна кількість відповідей є більшою, оскільки більшість респондентів дали дві відповіді.

Таблиця 2.10 Основні цілі роботи готелю (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
отримання прибутку	17
задоволення потреб клієнтів в якісних послугах	7
створення додаткових робочих місць	2
підвищення конкурентоспроможності	2
виживання	2
Разом	30

Однак лише організації, які користуються попитом і надають якісні послуги, можуть отримувати прибуток. Інтерв'ю показали, що лише 7 з 30 респондентів визнали, що завданням персоналу є надання якісних послуг та задоволення потреб клієнтів. Також було менше відповідей щодо таких цілей, як "створити більше робочих місць" та "підвищити конкурентоспроможність".

На думку респондентів, Найважливішою цінністю готелю є "стабільність", "задоволеність клієнтів" тоді як відповіді на такі параметри, як "репутація", та "якість обслуговування", значно зменшилися. Результати відповідей на це питання свідчать про те, що працівники не в повній мірі усвідомлюють важливість якості обслуговування для посилення конкурентоспроможності готелю на ринку гостинності в регіоні (табл. 2.11).

З даних опитування можна зробити висновок, що розвиток місії, розвиток цінностей та навчання персоналу є необхідними для покращення роботи готелю.

Найважливішим стимулом для працівників "Коруна" є вища заробітна плата. Іншими важливими стимулами є стабільність, соціальний пакет та кар'єрний ріст. Інші стимули отримали майже стільки ж голосів (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 Основні цінності готелю (в цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
стабільність	15
задоволеність клієнтів	10
репутація (імідж)	9
популярність і гідне місце на ринку	3
висока якість обслуговування	3
Разом	40

Дані цього опитування слід враховувати при розробці мотиваційних систем. Особливу увагу слід приділити політиці оплати праці, створенню умов для кар'єрного зростання та підтримці стабільних трудових відносин.

Таблиця 2.12 Основні стимули роботи (в цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
висока заробітна плата	15
премії	6
стабільність	7
кар'єрний ріст, розвиток, самореалізація	5
цікава робота	7
зручність розташування / графік	5
заохочення, повагу колег	3
можливість спілкування з людьми	3
Разом	51

Основною причиною конфліктів учасники назвали конфлікти з керівництвом та несправедлива оплата праці. Можна зробити висновок, що такі конфлікти виникають через несприятливу фінансову ситуацію пов'язану з війною (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Причини конфліктів в колективі (в цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
нерозуміння з боку начальства	10
порушення дисципліни	6
неправильний розподіл обов'язків	5
особисті відносини з колегами	3
низька або несправедлива оплата праці	8
Разом	34

Конфлікти також виникають через те, що працівники "не розуміють, хто за що відповідає". Основною причиною конфліктів з клієнтами є "неналежна якість послуг" (Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 Причини конфліктів з клієнтами (в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
недостатня якість обслуговування	9
нерозуміння іноземної мови	13
висока вартість обслуговування	4
тривалий час очікування	2
інше	2
Разом	30

Крім того, більшість персоналу не володіє іноземними мовами, що ускладнює спілкування з клієнтами. Це слід врахувати при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в готелі.

З точки зору задоволеності окремими елементами системи, респонденти були найбільш задоволені місцем розташування (близько до дому) та посадою. Задоволеність графіком роботи, заробітною платою та відносинами в колективі є досить низькою: Сім респондентів з 30 зазначили, що планують змінити роботу. Загалом, потенційна плинність кадрів оцінюється на рівні 25%, що є поганим результатом.

Більшість працівників очікують підвищення заробітної плати та премій (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Рівень задоволеності зп(в цифрах)

<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кількість відповідей</b>
скоріше ні, ніж так	7
так, повністю	5
скоріше так, ніж ні	8
ні	10
Разом	30

Близько половини респондентів були не задоволені заробітною платою та процедурою преміювання.

Наприкінці опитування респондентів попросили висловити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю. Результати опитування підтверджують, що найпоширенішими відповідями були наступні:

- "потрібно підвищувати кваліфікацію персоналу", "потрібно проводити навчання" та "потрібно заохочувати навчання та кар'єрний розвиток";
- "потрібно вдосконалити систему оплати праці",
- "підвищити зарплати", "підвищити премії", "підвищити мотивацію";
- "потрібно покращити стосунки в колективі", "покращити взаєморозуміння з колегами та керівниками", "покращити взаєморозуміння з колегами та керівниками";
- "покращити графік роботи"; "зменшити складність роботи".

Аналіз відповідей на це питання показав, що деяким працівникам важко визначити конкретні напрямки вдосконалення системи управління проектами. У більшості випадків вони могли сказати лише "покращити роботу", але не могли сказати, що саме потрібно змінити.

Значними проблемами через війну в країні було визначено:

- Недостатність резерву персоналу та швидка плинність.
- Знижена безпека персоналу.
- Зміни в робочому графіку.
- Економічна нестабільність( зменшення попиту, підвищення вартості постачання, зменшення бюджету готелю)
- Психологічний вплив на колектив ,спад командного духу.

Таким чином, у системі управління персоналом готелю "Коруна" дане дослідження виявило як переваги, так і недоліки. Було виявлено багато проблем і слабких місць над якими варто працювати.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Було проведено аналіз діяльності підприємства "Коруна". Готель "Коруна" виділяється як одне з підприємств готельного бізнесу, що активно розвивається в Івано-Франківській області та в Україні. Описано основні напрямки діяльності готелю. Проаналізовано організаційну структуру готелю "Коруна" та зазначено, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано графік заповнюваності номерного фонду готелю "Коруна" з 2021 по 2022 рік. Цей період було обрано через необхідність аналізу річного періоду, але через війну в країні замість календарного року було взято перехідний період до початку активного карантину. Було зазначено, що готель функціонував у звичайному режимі, але були певні проблеми, пов'язані з війною та дефіцитом туристів, які бажали скористатися послугами готелю. Проаналізовано тарифи на номери в готелі "Коруна".

2. Проведено аналіз існуючої системи управління та функціональних обов'язків персоналу. Відзначено конкурентоспроможність готелю "Коруна" та достатню кількість конкурентних переваг над іншими готелями регіону. Ключ до успіху готелю "Коруна" полягає в побудові довгострокових відносин з найважливішими клієнтами. Для побудови таких відносин менеджмент формує високий рівень лояльності до готелю та послуг, що надаються.

Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу готелю "Коруна" та розподіл функціональних ролей керівництва у сфері управління персоналом. Досліджено якісний склад трудових ресурсів готелю "Коруна", зокрема, їх розподіл за віком, рівнем освіти та стажем роботи. Визначено методи управління людськими ресурсами, які використовує керівництво готелю "Коруна". Відзначено недостатність підготовки та підвищення кваліфікації персоналу в системі управління людськими ресурсами готелю.

3. Проаналізовано особливості управління людськими ресурсами готелю "Коруна". Встановлено, що підбір, управління та навчання персоналу в готелі здійснюють директор та менеджер. Вони проводять співбесіди та відбирають

персонал. Також з метою оцінки ефективності системи управління персоналом було проведено анкетування працівників. На думку працівників, найважливішою цінністю готелю "Коруна" є стабільність, і ця цінність є похитною з 2022.02.24; значно менше відповідей було отримано за такими параметрами, як репутація, задоволеність клієнтів та якість обслуговування. Особливу увагу слід приділити політиці оплати праці, створенню умов для кар'єрного зростання та забезпеченню стабільних трудових відносин. Оцінено вплив війни в Україні на управління персоналом в готелях.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «КОРУНА»**

### **3.1 Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом готелю «Коруна»**

Діяльність готелю "Коруна", керівництва та персоналу готелю характеризується багатьма позитивними аспектами, такими як популярність, гарний імідж, хороші конкурентні позиції, системи бронювання на Букінг.ком. Це дозволяло готелю залучати гостей не тільки з України, а й з-за кордону, що на жаль на даний момент неможливо через війну. Гості відзначають високу якість обслуговування, за яку TripAdvisor оцінив готель у 4,6 бала. Готель зручно розташований у центрі села Татарів. До початку 24.02.22 персонал готелю стабільний і виконує поставлені перед ним завдання, але на даний момент плинність зростає.

Дослідження підтвердило сильні сторони системи менеджменту готелю. Водночас, воно виявило і ряд слабких сторін, таких як недостатня обізнаність про цілі та цінності готелю, неефективність системи адаптації (респонденти здебільшого звертаються за допомогою не до керівництва, а до колег) та недостатня задоволеність рівнем заробітної плати.

Конкуренція на ринку готельних послуг постійно зростає, особливо в Карпатському регіоні, де працює готель. Готель "Коруна" потребує вжиття різноманітних заходів, які дозволять йому вдосконалити систему управління з метою утримання та покращення залучення клієнтів. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо реалізацію декількох напрямків наведених в рис 3.1

Проаналізуємо дані напрями :

1. Розробити нову систему місії, цілей та корпоративних цінностей організації. Дослідження показало, що місія та цінності не були розроблені і не сприяли ефективній роботі персоналу. На думку багатьох експертів з менеджменту, ная-

вність сформульованої місії має мотивуючий вплив на персонал. Пропоную сформулювати місію та цілі для готелю:



Рисунок 3.1. Напрями удосконалення для готелю «Коруна»

Місія готелю "Коруна" – «Нашою місією є просування та збереження багатомірної культурної спадщини України, надаючи гостям унікальний досвід, який охоплює традиції, кухню, мистецтво та гостинність українського народу. Ми прагнемо забезпечити гостям занурення у багату історію та культуру України, щоб стимулювати їх цікавість та розуміння.»

Завдання готельно-ресторанного комплексу «Коруна»:

- Представляти українську культуру в гостинності: Ми створюємо атмосферу, що відображає український колорит та гостинність, де кожен гість має можливість відчувати справжність та теплоту української культури. Наш персонал гордо презентує українські традиції та надає гостям уважний та доброзичливий сервіс.
- Пропонувати автентичну українську кухню: Наш ресторан пропонує широкий вибір страв з української кухні, приготованих з використанням свіжих та місцевих інгредієнтів. Ми прагнемо не лише задовольнити гастрономічні бажання гостей, але й передати смак та атмосферу українських страв.

- Організовувати культурні події та заходи: Ми підтримуємо та сприяємо організації культурних заходів, таких як виставки мистецтва, концерти народної музики, танцювальні виступи та майстер-класи .
- Запроваджувати екскурсії та подорожі до історичних та культурних пам'яток: Ми організуємо екскурсії та подорожі до найвизначніших історичних та культурних пам'яток України. Ми бажаємо, щоб гості мали можливість ознайомитися з багатством української спадщини, відвідати музеї, замки, церкви та інші культурні об'єкти.
- Підтримувати українське мистецтво та ремесла: Ми співпрацюємо з місцевими митцями та ремісниками, щоб популяризувати українське мистецтво і ремесла. У нашому комплексі ми створюємо простір для виставок, майстер-класів та презентацій, де гості можуть ознайомитися з українськими традиціями, рукоділлям та мистецтвом.
- Зберігати традиції та етнічну спадщину: Ми підтримуємо та зберігаємо українські традиції та етнічну спадщину через використання традиційних елементів у дизайні, мистецтві, кулінарії та послугах.
- Розширювати свідомість та освіту: Ми присвячуємо час і зусилля, щоб надати гостям інформацію про українську культуру, історію та традиції. Ми організуємо лекції, презентації та інтерактивні діалоги, щоб розширити свідомість та освітній рівень наших гостей про Україну.
- Залучати міжнародну аудиторію: Ми працюємо над просуванням української культури серед міжнародних туристів та подорожуючих. Ми активно співпрацюємо з туристичними агентствами, участь у виставках та промоційних заходах, щоб привернути увагу до багатства та привабливості української культури.
- Створення стабільної професійної команди.
- Якісний сервіс.
- Професіоналізм.

Існують різні способи ознайомлення персоналу з місією та цінностями: загальні збори персоналу, на яких оголошуються пріоритети корпоративної ку-

льтури готелю, видання брошур з цією інформацією, розміщення інформації на сторінках готелю в соціальних мережах тощо.

2. Наставництво в системі управління персоналом Результати аналізу показують, що система адаптації персоналу в готелі не є повністю ефективною. Наразі введення персоналу в курс справи фактично здійснюється колегами нового працівника. Для підвищення ефективності цього процесу готелю необхідно розробити механізми наставництва та матеріального заохочення наставників. Такий підхід допоможе підвищити задоволеність найдосвідченіших працівників готелю системою оплати праці.

Основна мета програми - сприяти передачі досвіду досвідчених співробітників та адаптації молодих (нових) працівників, покращуючи таким чином імідж співробітників, які володіють необхідними для готелю знаннями та досвідом.

Наставництво сприяє вирішенню наступних завдань для готелів [38]:

- Скорочення витрат на навчання нового персоналу
- Оптимізація адаптації нових співробітників;
- Збереження досвіду та унікальних знань всередині компанії;
- Мотивація працівників та надання додаткових стимулів;
- Зменшення плинності хороших співробітників;
- Формування корпоративної культури.

Щоб наставники могли ефективно виконувати свої функції:

- повинні мати досвід і необхідні знання
- вміти їх передавати;
- мати бажання бути наставником.

У цьому контексті завдання керівника- забезпечити компанії наставниками з певними характеристиками. Для виконання цього завдання керівник відповідає за відбір, навчання та мотивацію наставників (Співак 2014).

При відборі наставників необхідно визначити, чи володіють вони професійними знаннями і навичками, які можуть передати новим співробітникам, а також їх здатність і готовність бути наставниками для нових співробітників.

Наставники часто виступають рольовими моделями для своїх підопічних, оскільки вони навчають на власному прикладі. Тому слід оцінити, наскільки потенційний наставник відповідає організаційній культурі та цінностям готелю.

Після того, як потенційні наставники відібрані, вони повинні пройти навчання. Залежно від цілей, які ставить перед собою готель, це навчання може відбуватися у формі дистанційних курсів, семінарів або інших форм тренінгів. Процес підготовки наставників передбачає не тільки навчання техніці наставництва, але й надихання їх на ефективне виконання цих функцій, ознайомлення з системою наставництва, що використовується в готелі, аналіз типових труднощів, що виникають при роботі з "учнями", і навчання їх тому, як розвивати своїх підопічних. Такий підхід стандартизує процес наставництва в готелі та підвищує ефективність роботи наставників.

Після того, як наставники навчені процесу наставництва, їх необхідно мотивувати до якісної роботи. Для цього можна рекомендувати використовувати такі інструменти (Кудімова, 2017):

1. Грошові стимули. Вони тісно пов'язане з успішним результатом "учня". Тому ми пропонуємо запровадити щомісячну надбавку за наставництво в розмірі 20% від посадового окладу та одноразову премію в розмірі 50% від посадового окладу для нових працівників, які після навчання склали іспит на перевірку знань та навичок на "відмінно" та "добре".
2. Негрошові стимули: підвищення престижу та статусу наставників, конкурси на кращого наставника з подальшим нагородженням, регулярне визнання досягнень наставників на загальнокомандних зустрічах, підвищення кваліфікації з інших навичок за рахунок готелю, додаткова оплачувана відпустка.

Методи моніторингу та оцінки ефективності системи наставництва включають (Крейчман, 2015):

- 1) Регулярний аналіз відгуків, отриманих від "учнів" про процес наставництва;
- 2) дослідження продуктивності праці "учнів"; та
- 3) аналіз рівня професійної підготовки наставників
- 4) аналіз результатів заповнення карт наставництва з усіма підопічними.

Ці "карти наставництва" чітко відображатимуть знання та навички, які наставник передає "студенту", а також тривалість процесу навчання. Це дозволяє наставнику планувати свою роботу разом зі "студентом".

Таким чином, процес стає прозорим для всіх зацікавлених сторін. Крім того, така карта є корисним інструментом як для безпосередніх керівників готелів, так і для загального керівництва для моніторингу та оцінки ефективності процесу наставництва.

3. Підвищення ефективності управління стресами та конфліктами. Аналіз готелів показав, що в них спостерігається відносно високий рівень стресу та конфліктів. Це негативно впливає на роботу працівників готелів. Для зниження рівня конфліктності можна проводити короткострокові тренінги з командоутворення.

Можна провести тренінг з командоутворення. Тренінг повинен моделювати типові ситуації. При цьому тренінги повинні проводитися як сезонно, так і щотижня в періоди низької завантаженості. Навчання є мотивуючим фактором. Нові знання підвищують цінність працівників, покращують індивідуальні навички і, зрештою, відкривають нові кар'єрні можливості.

4. Підготовка персоналу з іноземних мов. Відзначається брак знань іноземних мов серед персоналу, особливо в умовах війни, коли не спостерігається притоку іноземців, але водночас мовній підготовці потрібно приділяти особливу увагу. Зокрема, пропонується пропонувати бонуси для заохочення співробітників, які склали іспити на знання іноземних мов. Знання персоналом іноземних мов позитивно впливає на імідж готелю та його репутацію в онлайн-ресурсах, таких як відгуки на TripAdvisor. Знання іноземних мов також зменшує кількість конфліктів у спілкуванні з іноземними гостями та підвищує швидкість і якість обслуговування. Знання персоналом іноземних мов (бажано, щоб їх знали кілька і, можливо, різні працівники) підвищує конкурентоспроможність готелю на місцевому ринку готельних послуг.

У таблиці 3.1 узагальнено розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління готелем "Коруна" та описано очікуваний вплив у розрізі двох складових: соціальний та економічний вплив.



Таким чином, діагностика ефективності системи управління персоналом визначила напрямки, необхідні для досягнення цієї мети: розробка місії, цілей та системи цінностей організації; запровадження наставництва; підвищення ефективності управління стресом та конфліктами; розвиток людських ресурсів в області іноземних мов. Реалізація цих напрямів може мати позитивні економічні та соціальні наслідки, що описані в таблиці 3.1

Таблиця 3.1. Очікуваний вплив рекомендацій

<b>Рекомендації</b>	<b>Соціальний вплив</b>	<b>Економічний вплив</b>
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного проживання, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем зарахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок готелю	Покращення якості обслуговування іноземців	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземці

### **3.2. Розробка рекомендацій враховуючи воєнну ситуацію в країні**

У перші місяці війни туризм в Україні був переорієнтований або призупинений, здебільшого з метою надання допомоги. Більшість готелів були або закриті, або перетворені на житло для внутрішньо переміщених осіб. За даними Forbes Україна, в перші місяці війни готельний бізнес майже зупинився. Потік гостей припинився, а всі заплановані заходи, туристичні та ділові поїздки були скасовані. Рівень скасування в центральних, південних і східних регіонах становив 85-98% (Журнал «Forbes», 2022). Водночас, у перші місяці повномас-

штабної окупації готелі на заході України були заповнені майже на 100%. Це, ймовірно, найвищий показник заповнюваності за останнє десятиліття, але ця цифра не пов'язана з туристичним потоком.

Водночас варто зазначити, що у 2022 році про Україну заговорив увесь світ. Незважаючи на високу ціну, впізнаваність України у світі значно зростає. Більшість експертів вважають, що після перемоги до України прийдуть мільйони туристів, особливо з близьких до нас європейських країн, таких як Польща, Литва, Латвія та Естонія. Однак більшість іноземців не розглядають нашу країну як туристичну дестинацію. І це зрозуміло, адже ми все ще перебуваємо у стані війни. Після закінчення війни нам знадобиться велика маркетингова кампанія, щоб переконати людей, що Україна є безпечним туристичним напрямком.

Війна в Україні має значний вплив і на менеджерів готельно-ресторанного комплексу, створюючи нові та складні виклики для їх професійної діяльності. Конфліктні умови та надзвичайні обставини, пов'язані з війною, суттєво змінюють звичний хід роботи у цій сфері.

У таких непевних та небезпечних умовах, менеджери готельно-ресторанного комплексу знаходяться перед викликом забезпечити безпеку персоналу та клієнтів, зберігати стабільність бізнесу та забезпечувати високу якість обслуговування. Вони стикаються з новими ризиками, що вимагає постійного аналізу та управління ними.

Крім того, війна має прямий вплив на зміну попиту та клієнтського сприйняття. Туристичний потік може зменшитися через небезпеку та невизначеність, що впливає на роботу готельно-ресторанного комплексу та його дохідність. Клієнти стають більш обережними та вимогливими, шукаючи не лише комфорт, але й безпеку та захист у непевних умовах.

У таких умовах менеджери готельно-ресторанного комплексу повинні бути готовими до швидкого прийняття рішень, організації ефективного управління персоналом, впровадження стратегій безпеки та управління ризиками. Вони повинні бути гнучкими, творчими та вміти пристосовуватися до змін, щоб за-

безпечити стабільність та успішну роботу комплексу навіть в умовах військових дій.

Під час війни в Україні менеджери з управління персоналом готельно-ресторанних комплексів зіткнулися з рядом проблем, які виникли в контексті конфлікту. Ось кілька з них:

- Недостатність резерву персоналу: Воєнний конфлікт призвів до зменшення доступного кадрового резерву. Багато людей були змушені покинути свої місця проживання та роботи у зоні бойових дій, що призвело до значного зменшення наявності кваліфікованих співробітників.
- Безпека персоналу: Військові дії та загроза безпеки створюють серйозні труднощі для менеджерів з управління персоналом. Вони повинні вживати заходів для забезпечення безпеки працівників, які можуть перебувати в небезпечних зонах або бути вплинуті воєнним конфліктом.
- Зміни в робочому графіку та режимі роботи: Воєнний стан та обмеження, пов'язані з безпекою, можуть вимагати змін у робочому графіку та режимі роботи готельно-ресторанних комплексів. Це може створити нестабільність та незручності для менеджерів у плануванні та організації роботи персоналу.
- Економічна нестабільність: Воєнний конфлікт може призвести до економічної нестабільності та зменшення попиту на готельно-ресторанні послуги. Це може мати вплив на бюджетні обмеження та можливості для управління персоналом, зокрема на планування оплати праці та надання переваг для збереження ключових співробітників.
- Психологічний вплив на персонал: Війна може створювати психологічний стрес та тривогу серед працівників готельно-ресторанних комплексів. Вони можуть відчувати страх за свою безпеку та безпеку своїх близьких, а також відчувати напругу через нестабільну ситуацію. Менеджерам з управління персоналом потрібно бути чутливими до цих емоційних станів та надавати підтримку та ресурси для психологічного благополуччя своїх співробітників.
- Збереження командного духу: Воєнний конфлікт може розривати командний дух та сплайнутість колективу. Менеджерам з управління персоналом по-

трібно активно працювати над збереженням та зміцненням командного духу, спілкуватися з працівниками, мотивувати їх та створювати умови для співпраці та підтримки один одного.

- Навчання та розвиток: Воєнний конфлікт може обмежувати можливості для навчання та розвитку персоналу, так як увага та ресурси можуть бути спрямовані на важливіші потреби. Менеджерам з управління персоналом слід знаходити креативні способи підтримки розвитку своїх співробітників, навіть ускладнених умовах, шляхом впровадження внутрішнього навчання, онлайн-курсів або обмежених навчальних програм.
- Збереження комунікації: Воєнна ситуація може ускладнити комунікацію між менеджерами та співробітниками, особливо якщо існує обмежений доступ до засобів зв'язку. Менеджерам з управління персоналом слід шукати альтернативні засоби комунікації, наприклад, використовувати електронну пошту, месенджери чи системи відеоконференцій, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та зв'язок зі своїми співробітниками.
- Розробка стратегій управління кризовими ситуаціями: Воєнний конфлікт вимагає розробки та впровадження стратегій управління кризовими ситуаціями. Менеджерам з управління персоналом необхідно розробити плани надзвичайних ситуацій та процедури евакуації, а також забезпечити надійні засоби спостереження та безпеки для своїх працівників.
- Аналіз та прогнозування ризиків: Менеджерам необхідно постійно аналізувати ситуацію та прогнозувати можливі ризики. Це дозволить їм приймати передбачувані рішення та вживати заходів для зменшення ризиків та підвищення ефективності управління персоналом.
- Створення клієнтоорієнтованого підходу: В умовах війни клієнти стають більш обережними та вимогливими. Менеджерам слід забезпечити високу якість обслуговування та заспокоїти клієнтів щодо їх безпеки. Адаптація до нових потреб та надання додаткових послуг, пов'язаних з безпекою та комфортом, можуть забезпечити задоволення клієнтів.

Враховуючи ці проблеми, менеджери під час війни в Україні повинні проявляти гнучкість, толерантність та лідерські якості. Вони повинні вміти ефективно управляти ресурсами, розвивати комунікаційні канали та надавати підтримку персоналу в складних умовах.

Для удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанних комплексів України в умовах війни рекомендую враховувати наступні аспекти:

**Психологічна підтримка персоналу:** Війна може викликати стрес і тривогу серед працівників. Важливо створити психологічні програми та підтримку для персоналу, включаючи консультування, тренінги з управління стресом та психологічну допомогу. Це допоможе зберегти позитивний робочий клімат і підтримати ефективність команди. Ось кілька рекомендацій щодо психологічної підтримки персоналу :

1. Психологічні консультації: Надайте можливість персоналу звернутися до професійних психологів або консультантів для отримання підтримки та консультацій у важкі моменти. Організуйте сесії групової підтримки, де працівники можуть відкрито обговорювати свої емоції та досвід. Важливо створити довірливу та нерозголошувальну атмосферу, щоб персонал почувався зручно ділитися своїми почуттями та страхами.
2. Тренінги та навчання: Організуйте тренінги та семінари з метою підвищення рівня стресостійкості та психологічної стійкості персоналу. Такі тренінги можуть включати методики саморегуляції, техніки зняття стресу, а також навички ефективного спілкування та підтримки один одного. Посилена увага до самоопіки та психологічного здоров'я персоналу допоможе їм краще справлятися зі стресом та викликами, пов'язаними з воєнними умовами.
3. Гнучкі графіки роботи: Деякі працівники можуть потребувати гнучких графіків роботи, особливо якщо вони є близькими до зони воєнних дій або мають родину, яка потребує догляду. Забезпечте можливість для таких працівників працювати на змінених графіках або здійснювати ди-

станційну роботу, що дозволить їм бути більш гнучкими та забезпечити баланс між роботою та особистими потребами.

**Адаптація до змін:** Війна може призвести до змін у попиті та умовах роботи. Персоналу слід навчати та підтримувати в адаптації до нових умов і вимог. Організуйте тренінги з управління змінами, комунікації та пристосування до непередбачуваних ситуацій.

**Забезпечення безпеки:** Зробіть безпеку пріоритетом. Введіть строгі протоколи безпеки, які включатимуть перевірку пропусків, моніторинг об'єктів, навчання персоналу щодо надзвичайних ситуацій та евакуації. Забезпечення безпеки гостей і персоналу буде сприяти довірі та залученню більшого числа клієнтів.

**Гнучкі графіки роботи:** У воєнний період можуть виникати непередбачені обставини, такі як обмеження руху чи зміни в графіках транспорту. Розгляньте можливість встановлення гнучких графіків роботи, де працівники можуть пристосовувати свій час роботи до змінних умов.

**Навчання та розвиток персоналу:** Інвестуйте у навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити їх професійний ріст та підвищити якість обслуговування. Організуйте тренінги, семінари та майстер-класи з питань гостьового сервісу, комунікації, кулінарного мистецтва та інших необхідних навичок. Залучайте експертів та консультантів, щоб допомогти персоналу вдосконалювати свої навички та знання.

**Залучення молоді та стажерів:** Розгляньте можливість співпраці з готельними школами, коледжами та університетами для залучення молодих талантів та стажерів. Практичне навчання та стажування можуть не тільки допомогти готельно-ресторанному комплексу отримати молоду та енергійну робочу силу, але й надати студентам можливість набути цінний досвід та побудувати кар'єру в галузі.

**Мотивація та винагорода:** Визнавайте та винагороджуйте працівників за їхній внесок та досягнення. Встановіть систему поощрень, яка стимулюватиме ефективність та мотивацію персоналу. Це можуть бути бонуси, премії, про-

сування по службі, особливі вигоди або можливості для професійного зростання. Мотивований персонал буде більш залученим до розвитку комплексу та задоволеним своєю роботою.

**Взаємодія з громадою та соціальна відповідальність:** Підтримуйте активну взаємодію з місцевою громадою, спонсоруйте та беріть участь в соціальних і культурних заходах. Проявляйте соціальну відповідальність, підтримуючи благодійність та ставши частиною розвитку спільноти, що оточує ваш комплекс. Це сприятиме позитивному іміджу компанії та приверне увагу туристів, які цінують підтримку соціально відповідальних підприємств.

**Використання технологій:** Впроваджуйте сучасні технології у систему управління персоналом, які полегшують робочі процеси, сприяють ефективності та поліпшують якість обслуговування. Використовуйте системи управління персоналом, електронні реєстри графіків роботи, системи онлайн-навчання тощо. Технології допоможуть зменшити адміністративні завдання та звільнити час для більш цінних завдань.

**Постійне вдосконалення:** Підтримуйте культуру постійного вдосконалення в компанії. Запроваджуйте системи оцінки якості обслуговування, збирайте фідбек від клієнтів та персоналу, проводьте аналіз та удосконалення робочих процесів. Забезпечення високої якості обслуговування та постійний розвиток допоможуть зберегти туристів та залучити нових.

**Забезпечення безпеки персоналу:** Зверніть особливу увагу на забезпечення безпеки персоналу під час військових конфліктів. Розробіть та впровадьте плани евакуації, заходи безпеки та навчання персоналу з питань безпеки. Забезпечення безпеки сприятиме збереженню та мотивації персоналу, а також збудує довіру серед туристів.

Важливим також є *набір на роботу українців*, які мають досвід роботи за кордоном у сфері готельно-ресторанного бізнесу, під час війни в Україні, вони мають декілька важливих переваг:

- ❖ **Культурна та мовна співпраця:** Українці, які працювали за кордоном, зазвичай володіють мовою та розуміють культурні особливості країн, де

вони працювали. Це дозволяє їм ефективно спілкуватися з міжнародними гостями та створювати приємну атмосферу.

- ❖ Міжнародний досвід та навички: Українці, які працювали у готельно-ресторанному бізнесі за кордоном, набули цінний міжнародний досвід та володіють професійними навичками. Вони знайомі зі стандартами обслуговування, процедурами роботи та інноваційними практиками, які можна впровадити в українські готельно-ресторанні комплекси.
- ❖ Знання міжнародних трендів: Українські фахівці, які працювали за кордоном, мають уявлення про міжнародні тренди та нововведення в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Вони можуть привнести ці ідеї та знання в українську галузь, сприяючи її розвитку та конкурентоспроможності.
- ❖ Лояльність до батьківщини: Українці, які повертаються на роботу до рідної країни під час війни, зазвичай виявляють велику лояльність та зобов'язаність. Вони мають бажання внести свій внесок у розвиток України та сприяти відновленню туристичної індустрії, незважаючи на воєнний конфлікт. Вони можуть бути мотивовані побудувати успішну кар'єру в рідній країні, сприяти її економічному зростанню та підтримувати місцеву спільноту.
- ❖ Локальні знання та мережі: Українці, які мають досвід роботи за кордоном, часто мають глибоке розуміння місцевих особливостей та культурних нюансів. Вони можуть використовувати свої знання та зв'язки, щоб підтримувати співпрацю з місцевими постачальниками, рестораторами та іншими гравцями в туристичній галузі. Це сприятиме побудові міцних партнерств та сприятиме розвитку локального бізнесу.

Враховуючи ці переваги, набір на роботу українців, що були за кордоном, в сферу готельно-ресторанного бізнесу під час війни може допомогти підвищити професійні стандарти, залучити нові ідеї та знання, покращити якість обслуговування та сприяти розвитку туристичної галузі в Україні, не залежно від складностей, пов'язаних з воєнним конфліктом.



Пріоритетами розвитку залишаються охорона культурної спадщини та популяризація і поширення гастрономічного туризму. Не слід забувати про "Український кулінарний маніфест". Відповідаючи на загальнонаціональний заклик, одні з найвідоміших і найшанованіших українських шеф-кухарів видали спільну декларацію про відродження української кухні, її просування у світі, вивчення нових методів приготування старовинних страв і просування гастрономічного туризму в країні. Сюрпризом заходу став Крістіан Гадау, відомий у міжнародній гастрономічній спільноті шеф-кухар, засновник всесвітньо відомої премії Best Chef Awards. Гості були здивовані високим рівнем українських ресторанів, з яким вони познайомилися під час перебування в Україні". Вам не потрібно наслідувати когось іншого, ви вже є оригіналом. Тож просто розвивайте те, що у вас є. Покажіть світові свою кухню", - закликав Гадау українських шеф-кухарів. (Моца, Шевчук & Серєда, 2022). Загалом під Українським кулінарним маніфестом підписалися близько 30 українських шеф-кухарів. Ця подія стане яскравим вираженням української нематеріальної культури і варто створити та розробити маркетингову стратегію та персональний бренд для українських проєктів у сфері нематеріальної культури. Тому, Готель Корона повинен стати гастрономічним провідником іноземців по кулінарним нажиткам України, потрібно прокачати знання робітників ресторану, розробити цікаве традиційне меню.

Що стосується екотуризму, то західні регіони України є дуже привабливими з туристичної точки зору. Серед популярних туристичних напрямків - Карпатські гори, гірськолижні курорти та Волинський відпочинковий комплекс, який стрімко розвивається в західному регіоні. На заході швидко розвивається "сільський" або "зелений" туризм. Історико-культурні комплекси, такі як старі замки, фортеці, музеї та релігійні об'єкти, користуються особливою популярністю на заході України.

Санаторії та курорти з мінеральними водами та гарячими джерелами також популярні серед туристів. Найвідомішими санаторіями є Солотвино та Ко-

сино на Закарпатті, Трускавець, Східниця та Моршин у Львові, а також Перинакарпат, Черке та Прикарпаття в Івано-Франківській області.

Економічні фактори, такі як розвиток інфраструктури, мережа фінансових установ з легким доступом до фінансування та ефективна система управління туристичними підприємствами і об'єктами, є дуже важливими для розвитку туристичного потенціалу.

Іншим важливим фактором для розвитку туристичного потенціалу західних регіонів України є створення інформаційної системи. Якісна та ефективна комунікація з суспільством (особливо розвиток соціальних мереж та IT-індустрії) допомагає просувати туристичні дестинації та послуги, що, в свою чергу, збільшує туристичний потенціал регіону.

Як результат, західні області України є дуже привабливими регіонами для туристичної діяльності. Покращення туристичної інфраструктури та інформаційної складової, досягнення європейських стандартів обслуговування в туристичних об'єктах може значно збільшити туристичний потенціал цих регіонів. Безумовно, все це буде реалізовано вже після закінчення війни, але туристичний сектор може стати однією з галузей, які забезпечать економічне зростання та нададуть значну кількість робочих місць для населення.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Визначено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом готелю "Коруна". За результатами аналізу виявлено слабкі місця в системі готелю "Коруна" та заходи, які необхідно вжити для її вдосконалення, зокрема розробка системи місій, цілей та корпоративних цінностей, впровадження наставництва в систему управління людськими ресурсами, більш ефективне управління стресами та конфліктами, навчання працівників іноземним мовам та вдосконалення підбору персоналу. Досліджено соціальну та економічну складові ефективності розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи управління готелем "Коруна".

2. Визначено, що враховуючи війну, деякі основні аспекти, які потрібно враховувати в системі управління персоналом, включають психологічну підтримку персоналу, мотивацію, набір нових працівників, залучення українців, що були за кордоном, розвиток екологічного туризму та збереження природи.

Враховуючи психологічну складність ситуації війни, важливо надати персоналу готельно-ресторанних комплексів необхідну підтримку та допомогу. Це може включати проведення тренінгів, консультацій та психологічних сесій, спрямованих на зняття стресу та підтримку емоційного стану персоналу. Не менш важливими є мотивація персоналу, необхідно розробити систему мотивації, яка враховуватиме особливості ситуації, може включати стимулюючі програми, надання підвищень, навчання та розвиток персоналу. Набір нових працівників та залучення українців, що були за кордоном, може забезпечити доступ до нових навичок, ідей та досвіду, які вони привезуть з-за кордону.

Удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанних комплексів в умовах війни вимагає гнучкості, творчого підходу та спроможності швидко адаптуватися до змін.

## ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – удосконалення системи управління розвитком кадрів готельних підприємств.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що існуючі механізми розвитку персоналу вітчизняних готельних підприємств потребують впровадження нових підходів з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

1. Розкрито особливості управління персоналом у готельному господарстві та громадському харчуванні, принципи та методи управління персоналом у готельному та громадському харчуванні, сучасні методи управління персоналом у готельному та громадському харчуванні. Готельне господарство – це вид економічної діяльності, який є важливим засобом прямого чи опосередкованого створення робочих місць і збагачення валютних коштів національної скарбниці. Також проаналізовано який вплив на готельно-ресторанну сферу має війна в Україні, визначено перспективи та виклики, наведено досвід інших країн, які відновили сферу туризму після війни, зокрема Хорватія, Ізраїль, Турція, туризм у контексті "холодного перемир'я".

2. Було проведено діагностику діяльності підприємства "Коруна". Проаналізовано організаційну структуру підприємства та зазначено, що вона є лінійно-функціональною; проаналізовано графік заповнюваності готелю "Коруна" у 2021-2022 роках. Показано, що готель функціонує в штатному режимі, з помітним збільшенням заповнюваності на початку війни та поступовим зменшенням влітку 2022 року.

Проаналізовано поточну структуру управління та функціональні обов'язки персоналу. Проаналізовано конкурентоспроможність готелю "Коруна" та відзначено достатню кількість конкурентних переваг над іншими готелями регіону. Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу готелю "Коруна" та

функціональний розподіл обов'язків керівництва у сфері управління персоналом. Досліджено якісний склад трудових ресурсів готелю "Коруна". Зокрема, їх розподіл за віком, рівнем освіти та стажем роботи. Визначено методи управління людськими ресурсами, які використовують менеджери готелю "Коруна".

Проаналізовано особливості управління персоналом в готелі "Коруна". Зазначено, що підбір, управління та навчання персоналу в готелі "Коруна" здійснюється директором та менеджером. Визначено переваги та багато проблем системи управління людськими ресурсами в готелі "Коруна", зокрема, недостатню задоволеність рівнем заробітної плати, проблеми з плинністю кадрів, неефективність системи адаптації та недостатнє усвідомлення цілей і цінностей готелю.

Визначено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом готелю «Коруна». Уточнено та деталізовано зміст заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Визначено складові соціально-економічної ефективності розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Коруна».

Рекомендації були також сформульовані з урахуванням військової ситуації в країні. Війна сильно вплинула на туристичну індустрію країни, а також на готельний і ресторанний бізнес, особливо в таких питаннях, як безпека, персонал і забезпечення якісного обслуговування.

Для успішного вдосконалення системи управління персоналом необхідно враховувати кілька ключових аспектів, таких як психологічна підтримка персоналу, забезпечення безпеки, гнучкий графік роботи, навчання та розвиток персоналу, взаємодія з громадою та соціальна відповідальність, залучення українців, іноземців, які підтримують екотуризм та гастрономічний туризм у готелі «Коруна».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криворучко О. М. , Водолажська Т.О (2016) .Управління персоналом підприємства: навч. посібник ,– Х. : ХНАДУ.
2. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.(2012). Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор.
3. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. (2008).Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В.(2011) Управління персоналом: Підручник– К.: Центр учбової літератури.
5. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. (2013). Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності (2-ге видання). (с. 60–72.), Економіка: реалії часу.
6. Донець Л., Лиходєдова Т. (2014). Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства (1-ше видання),(с. 45–55.) , Науковий вісник.
7. Погорєлова Т.О. , Ігнат'єва Ю. І (2013).Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством . Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва (21-ше видання).(с. 127–134). Вісник Національного технічного університету «ХПІ».
8. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. (2015). Методологічні засади системи управління персоналом організації (вип. 158(1)). (с. 51–56). Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту.
9. Никифороенко В.Г. (2013).Управління персоналом: Навчальний посібник.. (2-ге видання, виправлене та доповнене) Одеса: Атлант.
10. Давидова, О. (2011а). Індустрія гостинності у контексті проведення Євро-2012. (вип. 121/122),(с. 44–48.) Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.

11. Білорус Т. В. (2015) Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Взято з [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf)
12. Афонін А.С. (2009). Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. (340с.)- К.: МАУП.
13. Грішнова О.А., Наумова О.О.(2005). Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності .Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ.
14. Маркова С. В., Олійник О.М.(2013). Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Запоріжжя: ЗНУ.
15. Донець Л. , Лиходєдова Т.(2014) Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Науковий вісник. (1-ше видання).(с. 45-55.)
16. Мендела І.Я.(2013). Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - (Вип. 9(1). с. 125-129.) Взято з: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer\\_2013\\_9\(1\)23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2013_9(1)23.pdf)
17. Сільченко І. А. (2016). Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність .Вибрані (1-ше видання).(с. 91–95.) Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.
18. Методи навчання та розвитку людських ресурсів, що використовуються у Великій Британії (2019) .Взято з <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.
19. Пучкова С. (2008). Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеський держ. екон.
20. Посохов П. (2020). Як живе тернопільський бізнес на четвертому місяці війни? Аналізуємо збитки та очікування (ЦИФРИ). Газета 20 хвилин.

- Взято з <https://te.20minut.ua/Groshi/ochikuvannya-ternopilskogo-biznesu-na-chetvertomu-misyatsi-viyni-viry-a-11617692.html>
21. Оновлення меню, інші постачальники: як ресторатори справляються зі зростанням цін на продукти(2022). Журнал Ресторатор. Взято з [https://www.restorator.ua/post/prices\\_and\\_strategy](https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy)
22. Кудряшова В. «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади(2022). The Village .Взято з <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zakladi>
23. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося?(2022). Журнал Ресторатор .Взято з <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>
24. Офіційний сайт готелю «Корона» (2023). Взято з <https://koruna.ua/hotel/>
25. Савицька Г.В. (2007). Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 3-тє вид., – Київ: Знання
26. Звільнення в разі незадовільного результату випробування працівника (ст. 28 КЗпП)(2014). Взято з <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2014/october/issue-79/article-2383.html>
27. Офіційна сторінка готелю «Корона» у Фейсбукці (2023). Взято з [https://www.facebook.com/korunaua/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/korunaua/?locale=uk_UA)
28. Журнал Forbes Україна, жовтень-листопад 2022(2022). Взято з <https://forbes.ua/forbes-ukraine/forbes-ukraina-zhovten-listopad-2022-20122022-10616>
29. Афонін А.С.(2009). Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. - К.: МАУП.
30. Квартальнов В.А. (2018). Туризм як об'єкт управління. - У .: Фінанси і статистика.
31. Кирилов Л. (2017). Як змусити співробітників "горіти" на роботі . Управління персоналом .



32. Комаров Є. (2017). Організаційні та дезорганізаційні методи управління як складові організаційної та дезорганізаційної культури підприємства .Управління персоналом.
33. Комаров Є. (2019). Фірмовий патріотизм чи відданість у трудових відносинах .Управління персоналом .(5-те видання).(с. 63-66.)
34. Коханов Е. Ф. (2014). Відбір персоналу і введення в посаду - К .: Вид. ЕКСМО-Прес.
35. Крейчман Ф. С. (2015) Гнучка система оплати праці . ЕКО.(3-те видання).
36. Кудімова М.В.(2017). Повага до клієнта починається з поваги до себе// 5 зірок.
37. Шегда А. В.(2006). Менеджмент: Підручник.. -К.: Знання
38. Моргунов Є., Сергаєв С. (2016). Метод суб'єктивного оцінювання кваліфікаційних вимог до посади .Управління персоналом. (8-ме видання). (с.44-49.)
39. Овчинникова Т., Щолокова С. (2017). Гнучка система оплати праці в організаціях .Управління персоналом. (8-мій розділ). (с. 83-85.)
40. Пугачов В. П. (2011). Керівництво персоналом організації. К .: Аспект-Пресс.
41. Полднєв К. (2013). Формування і розвиток кар'єри . Служба кадрів.
42. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? (2022). Журнал Ресторатор. Взято з <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>
43. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І.(2022). Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>
44. Поворознюк І.(2022) Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>
45. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну(2022). Взято з <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>

46. Безручко Л. (2018). Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини.
47. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. (2018). Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. (випуск 22, частина 2). (с. 20–24.)
48. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями з України (2022): Взято з <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
49. Contingency Approach to Management (2018) Взято з [URL:https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/contingency-approach-management](https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/contingency-approach-management).
50. Встояти під час війни: як працюють готелі України (2022). Взято з <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>
51. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туристична індустрія після перемоги (2022). Взято з [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kyrychenko2.htm./](https://tourlib.net/statti_ukr/kyrychenko2.htm./)
52. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури» (2022). Взято з <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>.
53. Моца А.А., Шевчук С.М., Серета Н.М. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // Економіка та суспільство.
54. 174 день війни: «дарк туризм» по-українськи (2022). Взято з <https://www.youtube.com/watch?v=fSpWS6li8QY>
55. Принципи та методи управління персоналом. Taylrrenee (2019). Взято з <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniya-personalom.html>