

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ
на матеріалах готельного комплексу «Воєводино»**

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 5 курсу,
505 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис

Олександра
Миколайовича
Чешківського

Науковий керівник
д.н.д.у., професор

підпис

Юрій
Григорович
Корольок

Завідувач кафедри,
менеджменту, маркетингу і міжнародної
логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
Андріївна
Чичун

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	5
1.1. Сутність і принципи теорії управління персоналом в умовах кризових ситуацій.....	5
1.2. Особливості управління персоналом у готельно-ресторанній сфері за умов воєнного стану.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ВОЄВОДИНО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	15
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Воєводино».....	15
2.2. Аналіз впливу воєнного стану на систему управління персоналом готельного комплексу «Воєводино».....	20
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства в умовах кризових викликів.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ВОЄВОДИНО» В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	25
3.1. Розробка стратегій адаптації та підтримки персоналу в поствоєнний період.....	25
3.2. Використання сучасних технологій управління персоналом для підвищення ефективності підприємств.....	28
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно вразливою до впливу зовнішніх чинників, особливо в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Актуальність теми дослідження "Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду" обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до управління людськими ресурсами, що забезпечать стабільність функціонування та конкурентоспроможність підприємств у складних соціально-економічних умовах. Воєнні дії, економічна нестабільність, міграційні процеси та психологічні аспекти суттєво впливають на персонал, що потребує адаптивних стратегій управління для підтримки ефективності роботи.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері управління персоналом, існує потреба у глибокому аналізі специфіки управлінських практик в умовах воєнних викликів та процесів відновлення. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання збереження мотивації персоналу, управління стресовими ситуаціями, оптимізації кадрової політики та розвитку компетенцій в умовах кризових змін.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади управління персоналом в умовах кризових ситуацій;
- дослідити сучасні підходи до управління людськими ресурсами у готельно-ресторанній сфері в умовах воєнного стану;
- виявити ключові фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у поствоєнний період;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом для забезпечення стійкості та розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду.

Предметом дослідження є особливості стратегій і методів управління персоналом готельного комплексу «Воеводино», що застосовуються в умовах воєнних викликів та відновлення підприємств.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, методи порівняльного аналізу, системний підхід, SWOT-аналіз, оцінка роботи персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації, статистичні дані, внутрішня звітність підприємств та аналітичні матеріали, що відображають специфіку управління персоналом у кризових умовах.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні специфічних особливостей управління персоналом у готельно-ресторанній сфері в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери, що сприятиме підвищенню їхньої стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах складного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність і принципи теорії управління персоналом в умовах кризових ситуацій

Управління персоналом в умовах кризових ситуацій – це діяльність організації, спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних і оперативних цілей як організації, так і її працівників, з урахуванням викликів і загроз, що виникають у нестабільному середовищі [1, 2].

Це поняття включає два ключові аспекти [3]:

- Функціональний аспект;
- Організаційний аспект.

Функціональний аспект управління персоналом в умовах кризи охоплює виконання таких важливих завдань:

- Формування адаптивної стратегії управління персоналом, орієнтованої на швидке реагування на зміни;
- Планування кадрових потреб із врахуванням ризиків, обмежень і потенційних загроз;
- Залучення, відбір та оцінка персоналу з урахуванням стресостійкості, гнучкості та готовності до змін;
- Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу для опанування нових компетенцій, необхідних в умовах кризи;
- Управління кар'єрою з акцентом на мобільність і розвиток антикризових навичок;
- Оптимізація процесів звільнення персоналу із мінімізацією соціальних ризиків і втрат для організації;

- Організація робочих процесів з урахуванням нових реалій (дистанційна робота, гнучкі графіки, нові технології);
- Перегляд політики оплати праці та соціальних гарантій відповідно до фінансових можливостей і потреб працівників у складних умовах;
- Управління витратами на персонал із акцентом на ефективність і збереження критично важливих компетенцій.

Організаційний аспект управління персоналом в умовах кризи передбачає залучення всіх рівнів управління, структурних підрозділів та працівників організації, що відповідають за кадрові рішення. Особлива увага приділяється координації дій, гнучкості управлінських структур і посиленню ролі лідерства для підтримки стійкості персоналу та організації загалом [4].

Персонал підприємства як ключовий фактор розвитку в умовах кризи відіграє вирішальну роль, оскільки турбота організації про своїх працівників безпосередньо впливає на її стійкість, адаптивність і ефективність у складних умовах. Підприємство, яке підтримує своїх співробітників, інвестує в їх добробут і розвиток, отримує позитивні результати, що відображаються на загальній продуктивності, здатності долати виклики та забезпечувати безперервність бізнес-процесів [5].

Менеджмент персоналу в умовах кризових ситуацій – це цілеспрямована діяльність підприємства, орієнтована на максимально ефективне використання потенціалу працівників для досягнення як стратегічних організаційних цілей, так і особистих цілей співробітників. У кризових умовах ця діяльність включає адаптацію підходів до управління, розробку антикризових стратегій роботи з персоналом, підтримку мотивації, забезпечення гнучкості у прийнятті рішень і збереження кадрового потенціалу для стабільного розвитку підприємства [6].

Особливості менеджменту персоналу в умовах кризових ситуацій:

- Орієнтація на практичні дії. Менеджмент персоналу в кризових умовах фокусується на оперативному вирішенні актуальних проблем підприємства, мінімізації ризиків і забезпеченні стабільності. Він менш

залежний від жорстких процедур і правил, натомість ґрунтується на гнучких підходах, що сприяють розвитку як організації в цілому, так і кожного окремого працівника, створюючи оптимальні умови праці в нестабільному середовищі [7].

- Індивідуальна орієнтація. Антикризовий менеджмент персоналу приділяє особливу увагу потребам кожного співробітника, розглядаючи його як цінний ресурс. Забезпечення психологічної підтримки, гнучких робочих умов і персональних програм розвитку стає важливою складовою стратегії.

- Фокус на майбутнє. Навіть у періоди нестабільності менеджмент персоналу спрямований на довгострокову перспективу, забезпечуючи готовність організації до нових викликів, розвитку ключових компетенцій і підтримки корпоративної культури [8].

Основні функції процесу управління персоналом в умовах кризи:

1. Планування – встановлення реалістичних цілей з урахуванням кризових ризиків, розробка антикризових планів, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій для забезпечення кадрової стійкості.

2. Організація – ефективний розподіл завдань, оптимізація структури управління, делегування повноважень з урахуванням необхідності швидкого прийняття рішень, налаштування ефективних каналів комунікації для оперативного реагування на зміни.

3. Керівництво – формування лідерських компетенцій, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, управління мотивацією персоналу, підбір кадрів із урахуванням кризових викликів, підтримка корпоративної культури.

4. Контроль – моніторинг результатів діяльності з акцентом на ключові показники ефективності, виявлення відхилень і ризиків, своєчасне коригування планів і дій для збереження продуктивності.

5. Регулювання – гнучке коригування управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища, адаптація стандартів і процедур відповідно до нових умов [9].

Ключові етапи та напрями управління персоналом в організації в умовах кризових викликів [10]:

- Реалізація програм забезпечення рівних можливостей зайнятості в нових умовах;
- Аналіз і оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності;
- Планування ефективного використання трудових ресурсів із урахуванням ризиків;
- Набір і відбір персоналу з акцентом на гнучкість, адаптивність і стресостійкість;
- Визначення конкурентоспроможної системи оплати праці та соціальних пільг в умовах обмежених ресурсів;
- Профорієнтація, адаптація та психологічна підтримка персоналу;
- Практичне навчання та розвиток нових компетенцій для адаптації до змін;
- Оцінка результатів роботи, управління кар'єрою, прийняття рішень щодо підвищення, переведення чи звільнення персоналу в кризовий період;
- Забезпечення безпеки та збереження здоров'я працівників, включно з кризовим менеджментом здоров'я;
- Ефективне управління трудовими відносинами, вирішення конфліктних ситуацій [11];
- Контроль дисципліни та оцінка дій персоналу у складних умовах;
- Гнучкий розпорядок роботи відповідно до потреб бізнесу та персоналу;
- Поліпшення умов праці для підвищення мотивації та збереження продуктивності.

У сучасній ринковій економіці, особливо в умовах криз, широко використовуються такі поняття, як управління людськими ресурсами, трудовими ресурсами та персоналом, кожне з яких набуває нового значення в контексті забезпечення стійкості бізнесу та адаптації до змін [12].

Ефективне управління людськими ресурсами в умовах кризових викликів забезпечується за дотримання таких ключових умов:

- Індивідуальне планування кар'єри, що включає гнучкі стратегії розвитку, підготовку та перепідготовку персоналу для швидкої адаптації до нових умов, стимулювання професійного зростання та ротації кадрів з урахуванням потреб організації в кризових ситуаціях;
- Використання гнучких систем організації праці, таких як автономні робочі групи, дистанційна робота, гнучкий графік, що дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- Система оплати праці, орієнтована на індивідуальний внесок співробітників і рівень їхньої професійної компетентності, з можливістю адаптації до фінансових обмежень у кризові періоди;
- Високий рівень залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню мотивації, відповідальності та ініціативності в умовах невизначеності [13];
- Делегування повноважень, яке дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень і забезпечити ефективний розподіл відповідальності на всіх рівнях організації.

Формування та динаміка персоналу організації залежать від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів:

- Внутрішні фактори: характер продукції або послуг, особливості технологічних процесів, організація виробництва або надання послуг, корпоративна культура, кадрова політика тощо;
- Зовнішні фактори: демографічні тенденції, юридичні та етичні норми, умови на ринку праці, економічні кризи, технологічні зміни та інші глобальні виклики.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та (або) досвід практичної діяльності, що дозволяє їм ефективно виконувати свої функції в умовах стабільності й особливо – у періоди кризових змін [14].

Крім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасових трудових контрактів, проектної зайнятості або гіг-контрактів, що забезпечує додаткову гнучкість у кадровому забезпеченні під час нестабільних періодів.

1.2. Особливості управління персоналом у готельно-ресторанній сфері в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану індустрія гостинності стикається з новими викликами, проте залишається важливою складовою економіки та відновлення країни. Незважаючи на складні обставини, готельна сфера продовжує надавати послуги розміщення, харчування та обслуговування, адаптуючись до сучасних реалій.

Ключовим фактором стабільності та розвитку готельного бізнесу є ефективне управління людськими ресурсами. В умовах нестачі персоналу, зміни ринку праці та необхідності забезпечення безпеки працівників і гостей особливого значення набувають сучасні підходи до управління персоналом.

Персонал залишається основним ресурсом готелів. Жодні новітні технології чи сприятливі ринкові умови не замінять професійних і мотивованих кадрів, здатних забезпечувати якісний сервіс навіть у кризових ситуаціях. Саме людський фактор визначає рівень гостинності, оперативність реагування на виклики та здатність готелів пристосовуватися до нових умов [15].

Сьогодні конкурентоспроможність готельного бізнесу залежить від забезпеченості кадрами, їхньої мотивації, адаптивності організаційних структур та ефективності використання трудових ресурсів. В умовах воєнного стану особливо важливим є створення гнучких умов праці, підвищення безпеки персоналу та клієнтів, а також розробка стратегій для збереження та відновлення кадрового потенціалу галузі. [16].

В умовах воєнного стану успіхи провідних готелів у забезпеченні

якісного сервісу, швидкому відновленні роботи, оптимізації витрат та ефективній взаємодії персоналу значною мірою залежать від дієвих систем управління людськими ресурсами. Аналіз характеристик ринку праці набуває особливого значення, оскільки ситуація в країні впливає на доступність кадрів, рівень їхньої підготовки та мотивацію [17].

При формуванні кадрової політики необхідно враховувати як загальні тенденції галузі, так і внутрішні особливості кожного готелю: його стратегічні цілі, стиль управління, специфіку робочих колективів та характер поставлених завдань. Успішне управління персоналом потребує чіткої системи цілей, яка узгоджує інтереси працівників та адміністрації та сприяє досягненню ключових завдань готелю.

Основними цілями управління персоналом є:

- забезпечення конкурентоспроможності готелю в умовах нестабільності;
- підвищення ефективності діяльності та досягнення фінансової стійкості;
- створення згуртованого колективу та забезпечення високої соціальної ефективності.

Для реалізації цих цілей необхідно вирішити низку важливих завдань, зокрема:

- укомплектування готелю кваліфікованими кадрами, враховуючи зміну ринку праці;
- адаптація структури персоналу відповідно до потреб бізнесу та поточних викликів;
- максимальне використання трудового потенціалу працівників для підвищення продуктивності;
- створення сприятливих умов праці, які сприяють мотивації, самодисципліні та ефективній взаємодії у колективі;
- підтримка стабільності кадрового складу та забезпечення можливостей для розвитку персоналу;

- узгодження економічних інтересів готелю з потребами працівників, що сприятиме ефективному управлінню людськими ресурсами навіть у складних умовах [18].

Оптимізація управління персоналом у готельній сфері є ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. Це вимагає адаптивних стратегій, ефективного використання ресурсів і гнучких підходів до організації праці, що дозволить забезпечити стійкість та конкурентоспроможність готелів. [19].

В умовах воєнного стану ефективне управління персоналом у готельному бізнесі набуває критичного значення, оскільки саме від злагодженої роботи колективу залежить здатність підприємства адаптуватися до нових викликів. Вибір правильної системи управління людськими ресурсами, розуміння механізмів її функціонування, а також застосування оптимальних методів і технологій роботи з персоналом визначають стійкість та конкурентоспроможність готелю [20].

У сучасних реаліях управління людськими ресурсами не лише забезпечує ефективну координацію персоналу та трудових відносин, а й сприяє підтримці морального духу, психологічної стійкості та професійного розвитку співробітників. Підбір, навчання та розвиток кадрів стають ще важливішими, оскільки готельна індустрія повинна швидко адаптуватися до змін і продовжувати надавати якісні послуги навіть у нестабільних умовах [21].

Менеджери з персоналу відіграють ключову роль у підтримці мотивації, продуктивності та задоволеності працівників. Вони допомагають створити умови для професійного зростання, стабільності та згуртованості колективу, що особливо важливо у кризові періоди.

Аналіз вакансій залишається базовим етапом у процесі найму та відбору персоналу. Військовий стан вимагає особливо ретельного підходу до визначення посадових обов'язків, необхідних компетенцій і гнучкості у залученні кадрів. Аналіз роботи дозволяє відповісти на ключові питання:

«Які навички необхідні?», «Які функції є критично важливими?» та «Як оптимізувати робочі процеси для ефективного виконання завдань?» [22].

Залучення всіх зацікавлених сторін до цього процесу, включаючи керівництво та самих працівників, допомагає отримати точну та об'єктивну інформацію. Ніхто не знає свою роботу краще, ніж той, хто її виконує, тому взаємодія між менеджерами та персоналом дозволяє сформувати реалістичні та дієві посадові описи, які враховують як інтереси бізнесу, так і потреби працівників.

На основі детального аналізу вакансій формується чітке розуміння кадрових потреб готелю, що дозволяє ефективно адаптувати управління персоналом до умов воєнного стану, забезпечуючи стабільність і розвиток навіть у складні часи.

В умовах воєнного стану готелі та ресторани стикаються з новими викликами у формуванні кадрової політики, зокрема щодо кваліфікаційних вимог до персоналу. Ці вимоги є ключовим інструментом для визначення посадових обов'язків працівників, організації їхнього професійного розвитку, проведення навчання та підвищення кваліфікації відповідно до змін у стандартних вимогах якості та продуктивності послуг. Крім того, вони сприяють ефективному підбору, розстановці та використанню кадрів, а також прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [23-24].

Кваліфікаційні вимоги для готельно-ресторанного бізнесу враховують специфіку сфери послуг і охоплюють декілька ключових напрямів: службу прийому і розміщення, службу обслуговування номерного фонду та ресторанного господарства, а також службу організації харчування [25].

Персонал готелів та ресторанів, залежно від рівня відповідальності та функцій, можна розподілити на три основні категорії [26]:

- Керівники – менеджери, які організовують роботу персоналу, координують операційні процеси та відповідають за стратегічний розвиток підприємства.
- Співробітники, що безпосередньо працюють із гостями –

адміністратори, офіціанти, рецепціоністи, покоївки, кухарі та інші працівники, які безпосередньо надають послуги клієнтам.

- Допоміжний персонал – технічні працівники, логісти, прибиральники, які забезпечують безперебійну роботу закладу.

Для кожної з цих категорій визначено конкретний набір професійних та особистісних компетенцій, які необхідно враховувати під час найму, розробки програм навчання та формування кар'єрних траєкторій. В умовах нестабільності та обмежених ресурсів особливого значення набувають універсальність навичок, гнучкість у виконанні завдань, стресостійкість та здатність до швидкої адаптації [27].

Збереження та розвиток кваліфікованого персоналу в умовах воєнного стану стає стратегічним завданням для готельно-ресторанної сфери, адже саме кадри визначають якість сервісу, рівень довіри гостей та стійкість бізнесу перед викликами сьогодення [28].

В умовах воєнного стану управління персоналом у готельно-ресторанній сфері відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Адаптація до нових реалій потребує ефективних підходів до кадрової політики, зокрема забезпечення безпеки працівників, підвищення мотивації, розвитку гнучких умов праці та оптимізації трудових ресурсів. Визначальним фактором успіху залишається людський капітал – кваліфіковані та мотивовані працівники, здатні забезпечувати високий рівень сервісу навіть у кризових ситуаціях. Саме тому стратегічне управління персоналом, що враховує поточні виклики та потреби ринку праці, є ключовим елементом стійкості й розвитку індустрії гостинності в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ВОЄВОДИНО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Воєводино»

Готель «Воєводино» розташований у мальовничому куточку популярного курорту, де панує атмосфера спокою та гармонії серед чарівних карпатських ландшафтів. Це сучасний комплекс із просторою територією, значну частину якої займають екологічно чисті карпатські ліси. Протягом багатьох років він забезпечує комфортний відпочинок та оздоровлення для українців і гостей з-за кордону.

Гості готелю можуть скористатися розвиненою інфраструктурою курорту «Воєводино»:

- Три ресторани та лаунж-бар
- Спортивні майданчики та тенісні корти
- Центр здоров'я та краси
- Різні види саун
- Міні-гольф
- Три сучасні конференц-зали
- Дитячий ігровий майданчик
- Басейни для дорослих і дітей
- Форельне господарство
- Стайня та маршрути для верхової їзди

Також гості можуть відвідати богослужіння у храмі Святої Катерини, розташованому на території комплексу.

Ресторан «Воєводино» запрошує гостей скуштувати найкращі страви закарпатської та української кухні. Вишуканий інтер'єр закладу створює атмосферу затишку та достатку, доповнюючи гастрономічне задоволення.

Комплекс пропонує широкий спектр відпочинку та оздоровлення для гостей будь-якого віку.

Для дітей:

- Дитячий клуб із розвивальними програмами
- Активні ігри на відкритому повітрі
- Басейн для дітей (діаметр – 4 м)
- Цікаві екскурсії та прогулянки



Рис.2.1. Головний корпус готельного комплексу «Воєводино» [29]

Для дорослих:

- SPA-центр – відпочинок і релакс із цілющими процедурами на основі мінеральної та термальної води, а також карпатських трав
- Кінний клуб – верхові прогулянки з досвідченими інструкторами
- Квести – захоплюючі загадки та випробування в оригінальній квест-кімнаті
- Пейнтбол – динамічні командні бої, що подарують вибух емоцій
- Прогулянки – піші, велосипедні або квадроциклові маршрути мальовничими Карпатами

Готель «Воєводино» радо вітає гостей у будь-яку пору року та запрошує провести незабутню відпустку разом із сім'єю та друзями.

Юридична особа ТОВ «ВОЄВОДИНО», код ЄДРПОУ 33142002, було зареєстровано 31.08.2004. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 40 528 489,60. На час останнього оновлення даних 10.02.2025 стан юридичної особи – Зареєстровано (Додаток А).

Уповноваженою особою юридичної особи товариство з обмеженою відповідальністю «Воєводино» є Мошак Сергій Миколайович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Воєводино» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання. Інші КВЕД:

- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
- 02.20 Лісозаготівлі
- 02.30 Збирання дикорослих недеревних продуктів
- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку
- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Контактні відомості юридичної особи ТОВ «ВОЄВОДИНО»

Телефон: +380673101523

Юридична особа товариство з обмеженою відповідальністю «Воєводино» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 3, Закарпатська обл., Перечинський р-н, село Тур'я Пасіка, УРОЧИЩЕ ВОЄВОДИНО.

На жаль в умовах військового стану неможливо отримати фактичні дані досліджуваного підприємства. Тому оцінка фінансового стану готелю «Воєводино» було проведено на прикладі усереднених показників готелів Західного регіону України).

У результаті аналізу виявлено, що готелі у Карпатському регіоні отримують дохід із таких основних джерел:

- Проживання – 50–70% загального доходу.
- Харчування (ресторани, бари) – 15–25%.
- Додаткові послуги (SPA, екскурсії, кінний клуб, конференції тощо) – 10–20%.

Середня вартість номеру (ADR – Average Daily Rate): 2500–5000 грн/доба.

Середня заповнюваність (Occupancy Rate): 50–80% (залежно від сезону).

RevPAR (дохід на доступний номер): 1250–4000 грн/доба.

Основні витрати готелю включають:

- Операційні витрати (зарплати, комунальні платежі, закупівлі) – 50–60% доходу.
- Адміністративні витрати (управління, маркетинг, IT) – 10–15%.
- Амортизація та ремонт – 5–10%.

- Податки та ліцензії – 5–10% .

Прибутковість складається з таких складових:

- Валовий прибуток (Gross Profit Margin) – 30–50%.
- Операційний прибуток (EBITDA) – 20–35%.
- Чистий прибуток (Net Profit Margin) – 10–20%.

Готелі преміум-сегменту, як «Воєводино», мають вищий рівень операційної маржі через додаткові послуги, проте також несуть значні витрати на утримання великої території та персоналу.

Фінансова стійкість визначається такими складовими:

- Кредитне навантаження – середній рівень боргового фінансування для готелів у регіоні становить 30–50% від загальних активів.
- Ліквідність – готелі з високою сезонністю часто мають високі оборотні активи в зимовий та літній період, але можуть відчувати нестачу ліквідності у міжсезоння.
- Точка беззбитковості – зазвичай досягається при заповнюваності 40–50%.

Вплив сезонності визначається для таких сезонів:

- Високий сезон (зима, літо, свята) – заповнюваність 80–100%, максимальні ціни.
- Низький сезон (осінь, весна) – заповнюваність 30–50%, знижені ціни, акції.

Таким чином готелі типу «Воєводино» мають стабільний фінансовий стан завдяки поєднанню готельних послуг, ресторанів, SPA та активного туризму. Проте висока сезонність вимагає грамотного управління фінансами, збереження ліквідності та залучення корпоративних клієнтів у несезонні періоди (конференції, бізнес-туризм).

2.2. Аналіз впливу воєнного стану на систему управління персоналом готельного комплексу «Воєводино»

Воєнний стан в Україні суттєво змінив систему управління персоналом готельного комплексу «Воєводино», зокрема через необхідність адаптації до нових умов, нестабільної економічної ситуації та кадрового дефіциту. Враховуючи ці фактори, готель змушений був переглянути кадрову структуру та управлінські процеси для ефективного функціонування в умовах кризової ситуації.

До широкомасштабного вторгнення готель «Воєводино» мав досить розвинену ієрархічну структуру, що включала кілька рівнів управління та різноманітні спеціалізовані підрозділи для забезпечення високоякісного обслуговування гостей. Основними напрямками були адміністративні функції, обслуговування номерів, харчування, рекреаційні послуги, а також маркетинг і продажі.

Однак із початком воєнного стану структуру управління довелося змінити. Основним завданням стало оптимізувати кількість співробітників і скоротити витрати без втрати якості послуг.

До воєнного стану структура виглядала наступним чином:

- Генеральний директор: загальне управління, стратегічне планування, фінанси.
- Адміністративний директор: організація роботи персоналу, внутрішня координація.
- Директор з маркетингу та продажів: залучення клієнтів, рекламні кампанії, партнерські програми.
- Керівник ресторанного напрямку: організація харчування, управління ресторанами.
- Керівник рекреаційних послуг: управління спортзалом, SPA-центром, кінним клубом тощо.
- Технічний директор: забезпечення безпеки, підтримка інфраструктури.

З початком широкомасштабного вторгнення, через нестабільність і зміни в обсягах роботи частина функцій була централізована, а деякі департаменти або зменшили штат, або зовсім закрилися. Крім того, через мобілізацію та міграцію частина співробітників була змушена покинути роботу.

В умовах воєнного стану готель «Воеводино» впровадив низку змін для підтримки ефективного управління персоналом:

1. Перегляд графіків роботи: Враховуючи можливі повітряні тривоги, відключення енергопостачання та зміну режиму роботи, було введено гнучкі графіки та частковий дистанційний формат для адміністративного персоналу. Це дозволило знизити навантаження на працівників та адаптувати роботу готелю до нових умов.

2. Розширення функцій деяких працівників: Оскільки готель зіткнувся з дефіцитом персоналу, деякі працівники стали виконувати додаткові обов'язки. Наприклад, співробітники ресепшену могли виконувати функції безпеки, а менеджери з маркетингу – брати на себе додаткові функції з управління кризовою ситуацією.

3. Підтримка психологічного стану персоналу: Для збереження продуктивності та мотивації в умовах воєнного стану керівництво готелю приділяло особливу увагу психологічній підтримці. Була організована допомога психологів для співробітників, особливо тих, хто залишався в зоні ризику. Це дозволило зберегти моральний дух і стабільність колективу.

4. Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО): Через кадровий дефіцит готель активно залучав людей, які змушені були покинути свої домівки через війну. Це не тільки забезпечило готель необхідним персоналом, але й надало можливість підтримати людей, які потрапили в складні життєві обставини.

Крім того, значно змінилася організаційна культура. Оскільки готель працює в умовах постійної напруги та стресу, було прийнято рішення про посилення внутрішніх комунікацій та забезпечення прозорості у всіх

процесах. Важливим кроком стало впровадження регулярних зустрічей з персоналом, на яких обговорювалися не лише робочі питання, а й стратегії для покращення психологічного клімату в колективі. Це сприяло збереженню лояльності співробітників і допомогло зменшити рівень стресу.

З фінансової точки зору, готель стикався з проблемами з оплатою праці, оскільки зниження доходів від відпочинку та туризму ускладнило можливість надання стабільних зарплат. Водночас було прийнято рішення скоротити витрати на деякі менш критичні напрямки діяльності та зосередити ресурси на забезпеченні базових функцій. Для того, щоб зберегти мотивацію персоналу, частину зарплат виплачували у вигляді бонусів чи у формі товарних сертифікатів. Крім того, співробітникам було запропоновано додаткові пільги, наприклад, безкоштовне харчування чи медичне обслуговування.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства в умовах кризових викликів

Оцінка ефективності кадрової політики готельного комплексу типу «Воєводино» в умовах кризових викликів передбачає аналіз кількох важливих аспектів, таких як зміни у чисельності персоналу, мотивація працівників, витрати на персонал, збереження якості обслуговування та інші.

Під час воєнного стану чисельність персоналу готелів такого типу змінилася через мобілізацію та виїзд частини працівників, що призвело до зменшення чисельності на 20%. Однак, завдяки гнучким кадровим стратегіям, зокрема використанню гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи для адміністративного персоналу, готель зберіг свою функціональність при зменшенні кількості працівників.

У той же час, компанія змушена була скоротити витрати на персонал для забезпечення фінансової стабільності. Заробітні плати були оптимізовані, зокрема для деяких категорій працівників, що дозволило заощадити до 15% від загального бюджету на персонал. Це дозволило за рік зекономити близько

1,8 млн грн на оплаті праці, без суттєвого впливу на якість обслуговування (рис.2.2.).

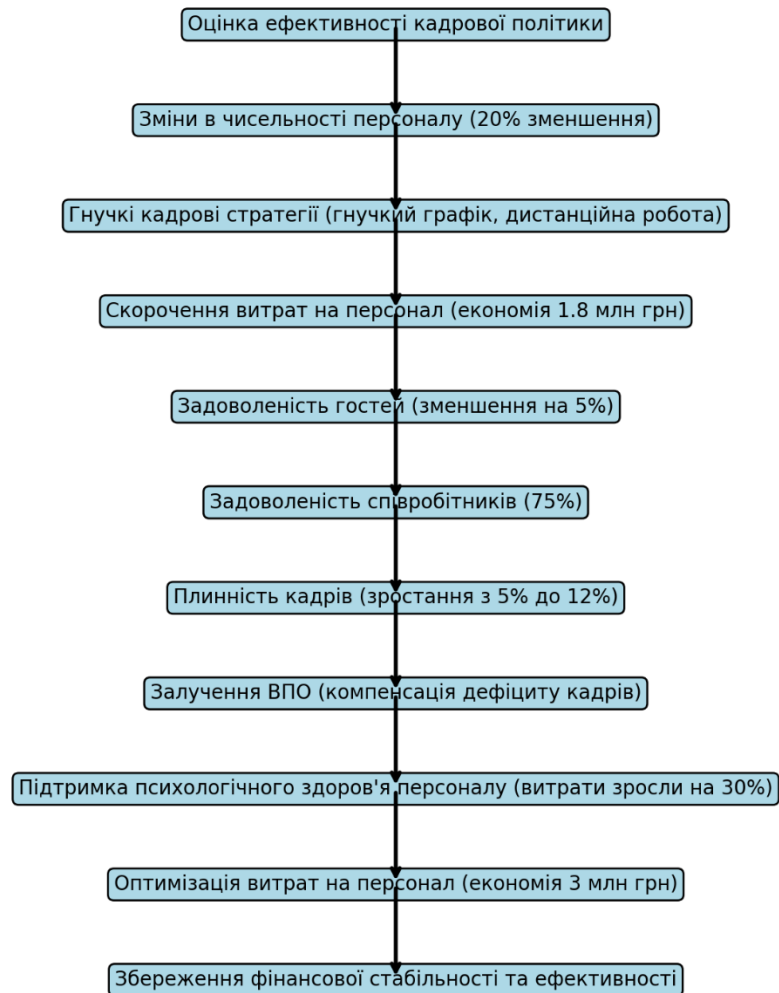


Рис.2.2. Схема оцінки ефективності кадрової політики підприємства
(побудовано автором)

Незважаючи на зниження чисельності персоналу, рівень задоволеності гостей залишався високим. До війни рівень задоволеності становив 90%, а після оптимізації кадрової політики цей показник знизився лише на 5%, до 85%, що свідчить про те, що навіть за умови зменшення кількості персоналу, готель зберіг свою здатність надавати високий рівень обслуговування. Одночасно рівень задоволення співробітників також залишався на високому

рівні — 75% працівників виявили задоволення новими умовами праці, що свідчить про ефективність політики підтримки і мотивації персоналу.

Що стосується плинності кадрів, то, хоча цей показник зріс з 5% до 12%, завдяки залученню внутрішньо переміщених осіб (ВПО), було вдається компенсувати дефіцит кадрів, що дозволяє утримувати ключових працівників і зменшити витрати на найм нових кадрів. Залучення ВПО також позитивно вплинуло на соціальний імідж готелю і допомогло зберегти баланс між потребами у кадрах та фінансовою стабільністю.

Крім того, готелі такого типу активно займаються підтримкою психологічного здоров'я персоналу, що стало важливою частиною кадрової політики. Витрати на психологічну підтримку працівників зросли на 30% у порівнянні з довоєнним періодом, що демонструє зростання уваги до морального стану співробітників в умовах стресу та невизначеності. Оскільки кількість звернень до психолога збільшилася втричі, це підтверджує важливість цього напрямку для збереження ефективності праці.

Витрати на персонал готелі такого типу оптимізують за допомогою скорочення деяких надлишкових витрат та перенаправлення ресурсів на більш пріоритетні напрямки. Загальна економія на витратах на персонал склала близько 3 млн грн за рік, що допомогло зберегти фінансову стабільність та дозволило продовжити операційну діяльність без суттєвих втрат.

В цілому, кадрова політика готельного комплексу типу «Воєводино» в умовах кризових викликів продемонструвала високу ефективність завдяки гнучкості та адаптації до нових умов. Скорочення чисельності персоналу та оптимізація витрат не призвели до значних втрат в якості обслуговування, і навіть при деякому зменшенні рівня мотивації працівників, вдалось зберегти високий рівень задоволення гостей. Важливими факторами успіху стали використання соціальних ініціатив, підтримка психологічного здоров'я працівників, а також адаптація кадрових ресурсів до нових умов за допомогою залучення внутрішньо переміщених осіб.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ВОЄВОДИНО» В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Розробка стратегій адаптації та підтримки персоналу в поствоєнний період

У поствоєнний період, враховуючи зміни в економічному середовищі та кадровий дефіцит, готельному комплексу «Воєводино» необхідно розробити стратегії для адаптації персоналу до нових умов та забезпечення стабільності функціонування організації. Одним із основних інструментів для розробки таких стратегій є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для персоналу в поствоєнний період.

SWOT-аналіз:

Сильні сторони:

Гнучка кадрова структура: Завдяки адаптації до нових умов, готель зумів зберегти високий рівень обслуговування, незважаючи на скорочення персоналу.

Психологічна підтримка: Посилення психологічної підтримки для персоналу сприяло збереженню морального духу і стабільності колективу.

Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО): Це дозволило не лише компенсувати дефіцит кадрів, але й поліпшити імідж компанії.

Слабкі сторони:

Низький рівень мотивації: Попри застосування різних підтримуючих стратегій, деяке зниження рівня мотивації співробітників все ж відбулося.

Зниження чисельності персоналу: Мобілізація та міграція співробітників призвели до зменшення чисельності на 20%, що могло вплинути на ефективність роботи деяких підрозділів.

Можливості:

Розширення послуг для внутрішнього туризму: Враховуючи інтерес до внутрішнього туризму в поствоєнний період, готель може залучати нових

клієнтів, що дозволить покращити фінансову стабільність і створити додаткові робочі місця.

Подальший розвиток корпоративної культури: В умовах післявоєнної відбудови є шанс посилити корпоративну культуру та впровадити нові форми мотивації, що допоможе зберегти та підвищити лояльність працівників.

Загрози:

Фінансова нестабільність: Проблеми з фінансами можуть призвести до скорочення додаткових пільг і бонусів, що зменшить рівень мотивації персоналу.

Невизначеність у кадровій політиці: Невизначеність на ринку праці може призвести до складнощів у наборі кваліфікованих працівників, особливо для сезонних робіт.

Отримані результати SWOT-аналізу дозволили сформулювати рекомендації для стратегій адаптації та підтримки персоналу:

Адаптація графіків роботи: Для зменшення стресу та підтримки продуктивності можна впровадити ще гнучкіші робочі графіки та дистанційні формати, що допоможе зберегти здоров'я працівників і забезпечить ефективну роботу навіть за нестабільних умов.

Продовження підтримки психологічного стану: Важливо продовжувати надавати психологічну підтримку, організовувати зустрічі для обговорення стресових ситуацій і надавати професійну допомогу для збереження морального клімату в колективі.

Інвестування в навчання та розвиток персоналу: Оскільки кадрові ресурси можуть бути обмежені, важливо інвестувати у навчання та перекваліфікацію працівників, що дозволить підвищити їхню ефективність та мотивує до довгострокового співробітництва.

Активне залучення внутрішньо переміщених осіб: Продовжувати залучати ВПО, пропонуючи їм робочі місця і адаптаційні програми, що дозволить не тільки забезпечити кадри, а й підтримати соціальні ініціативи.

Застосування цих стратегій у поєднанні з регулярним оцінюванням ефективності та коригуванням кадрової політики дозволить готельному комплексу «Воеводино» успішно адаптуватися до змін після воєнного стану та підтримувати високу продуктивність і мотивацію персоналу.

Повоєнна відбудова готелю «Воеводино» не обмежувалася лише відновленням матеріальних і економічних ресурсів, але й включала інтеграцію людських ресурсів у нові соціально-економічні умови. Оскільки територія готелю розташована в транскордонному регіоні, важливою складовою стратегії адаптації персоналу стала співпраця з сусідніми країнами, яка дозволила зменшити вплив війни на стабільність кадрової політики.

Транскордонне співробітництво стало важливим елементом не тільки у відновленні інфраструктури, але й у забезпеченні кадрової стабільності. Обмін досвідом та адаптація практик з інших країн допомогли знайти нові підходи до мотивації та підтримки персоналу. Так, готель активно співпрацював з іноземними партнерами, що дозволило запровадити програми обміну співробітниками та провести навчання для персоналу на основі досвіду інших транскордонних готелів. Це не лише сприяло професійному розвитку працівників, а й допомогло зберегти мотивацію та відчуття стабільності в період післявоєнної невизначеності.

В умовах поствоєнного періоду суттєвим викликом стало забезпечення психологічної підтримки співробітників, які пережили травматичні події. Залучення фахівців з психології з інших країн, де досвід відновлення був більш стабільним, дозволило створити програму підтримки, яка враховувала досвід не тільки місцевих, а й іноземних колег. Транскордонний досвід у наданні психологічної допомоги і підтримки співробітників дозволив ефективно реагувати на стреси та травми, що виникали серед працівників.

Окрім того, в поствоєнний період важливим було залучення кадрів із сусідніх країн через транскордонні ініціативи, які дозволяли зберігати високий рівень кваліфікації персоналу, навіть за умов обмеженого кадрового

ресурсу внаслідок війни. Програми перекваліфікації, організовані в рамках транскордонних співпраць, допомогли підготувати нових працівників для роботи в готелі, при цьому надаючи можливість для розвитку кар'єри у межах регіону.

Транскордонне співробітництво також сприяло розвитку соціальної відповідальності, що дозволяло ефективно взаємодіяти з місцевими громадами та підтримувати стабільність у регіоні. Зокрема, готель співпрацював з організаціями в сусідніх країнах для організації заходів, що надавали тимчасову зайнятість та підтримку безробітним і внутрішньо переміщеним особам. Це дозволило не лише допомогти в регіональній відбудові, але й забезпечити соціальну стабільність у транскордонних громадах.

Таким чином, стратегія адаптації та підтримки персоналу в поствоєнний період була побудована на основі інтернаціонального досвіду, що дозволило забезпечити високу ефективність відновлення та розвиток готелю в умовах складної соціально-економічної ситуації, спричиненої війною.

3.2. Використання сучасних технологій управління персоналом для підвищення ефективності підприємств

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, технологічні зміни та економічна нестабільність, інтеграція новітніх технологій управління персоналом є однією з ключових складових, що дозволяють підвищити ефективність роботи організацій. Відповідно до змін у середовищі, підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов і використовувати інноваційні рішення для оптимізації процесів управління персоналом, що в свою чергу забезпечує покращення загальної продуктивності.

Однією з основних тенденцій у розвитку управління персоналом є впровадження цифрових технологій для автоматизації рутинних процесів.

Системи на базі штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання дозволяють значно спростити та прискорити процеси підбору персоналу, зменшуючи втручання людини й виключаючи суб'єктивізм. Зокрема, алгоритми ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, таких як їхня освіта, досвід роботи, навички, а також поведінкові характеристики, що дає можливість зробити точніший вибір серед кандидатів для різних вакансій. Такий підхід не лише підвищує ефективність відбору, але й мінімізує ймовірність людських помилок.

Ще одним важливим аспектом сучасних технологій є використання хмарних технологій для зберігання та обміну даними. Це дозволяє створити єдину інформаційну базу, доступну для всіх працівників підприємства, що значно спрощує комунікацію, управління документами та взаємодію між відділами. Крім того, хмарні технології дозволяють створювати інтерфейси для дистанційної роботи, що є надзвичайно важливим у посткризовий період або за умов економічної нестабільності. Це сприяє підтримці високої продуктивності праці та гнучкості робочих процесів.

Інтеграція технологій управління навчанням (Learning Management Systems – LMS) дозволяє підприємствам ефективно організовувати навчання та розвиток своїх співробітників. Сучасні LMS-платформи дозволяють створювати персоналізовані програми навчання, що відповідають потребам кожного співробітника, а також проводити моніторинг їхнього прогресу, визначати ключові аспекти для вдосконалення та коригувати навчальний процес у реальному часі. Такі платформи забезпечують постійний доступ до навчальних матеріалів, що дозволяє знижувати витрати на традиційні форми навчання та підвищувати ефективність залучення співробітників до саморозвитку.

Для того, щоб підприємства могли оперативно реагувати на зміни в ринку праці та адаптувати стратегії управління персоналом, активно використовуються системи для управління кадровими даними та аналізу великих даних (Big Data). Ці системи дозволяють зібрати та обробити

величезні обсяги інформації про співробітників і бізнес-процеси, що дає змогу керівникам приймати стратегічно важливі рішення на основі точних даних, а не інтуїції. Крім того, Big Data використовується для прогнозування потреб у кадрах, моніторингу показників продуктивності, розробки програм розвитку і навіть для виявлення потенційних ризиків, що допомагає знизити ймовірність кадрових помилок або кризи в організації (рис.3.1.).



Рис.3.1. Блок-схема використання сучасних технологій управління персоналом для підвищення ефективності підприємств (розроблено автором).

Важливим інструментом для підвищення ефективності персоналу є системи управління продуктивністю (Performance Management Systems). Ці системи дозволяють створювати чіткі критерії оцінки роботи співробітників, встановлювати цілі та завдання для команд, а також здійснювати регулярну оцінку їх досягнень. Система моніторингу продуктивності дає змогу своєчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення, що допомагає зберігати високу ефективність організації навіть у періоди

нестабільності або після кризи. Прозорість оцінки результатів роботи не тільки підвищує довіру серед працівників, але й мотивує їх до досягнення кращих результатів.

Колабораційні платформи та інструменти для командної роботи, такі як Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello, також займають важливе місце в управлінні персоналом сучасних підприємств. Вони дають можливість оптимізувати взаємодію між співробітниками, а також забезпечують ефективну комунікацію та управління проектами. Вони також значно полегшують управління віддаленими командами, адже дозволяють організувати робочі процеси та слідкувати за виконанням завдань у реальному часі, забезпечуючи зручність та злагоду в роботі.

Інтеграція вищезгаданих технологій допомагає підприємствам не лише в організації ефективного управління персоналом, але й у адаптації до нових умов, підвищенні гнучкості та оперативності. Це дозволяє створити стійку основу для відновлення підприємств після економічних чи соціальних криз, адже технології дозволяють швидко змінювати стратегії управління, підлаштовуючи їх під реалії ринку праці, вимоги суспільства та загальні глобальні тренди.

Усвідомлення важливості використання новітніх технологій в управлінні персоналом допомагає не лише підвищити ефективність підприємств, але й сформувати конкурентні переваги, що в умовах сучасної глобальної конкуренції є запорукою їхнього сталого розвитку в майбутньому.

Іншим аспектом вдосконалення менеджменту управління персоналом є розвиток системи управління якістю в готельній сфері в умовах військового стану, що вимагає застосування різних організаційних та економічних методів на всіх рівнях управління – від державного до регіонального, а також на рівні окремих учасників туристичної індустрії.

Система менеджменту якості (СМЯ) є важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка функціонує з метою забезпечення

стабільності якості продукції та послуг, навіть в умовах кризових ситуацій та нестабільності.

СМЯ — це інструмент, який дозволяє не лише прогнозувати, а й вимірювати вплив ухвалених рішень і подій, зокрема у військовий час, на якість наданих послуг. Важливими є показники, що дозволяють відстежувати вплив кризових ситуацій на якість обслуговування, механізми їх визначення та взаємозв'язки між причинно-наслідковими факторами, які стають основою для впровадження СМЯ в умовах надзвичайних обставин.

Стандарт встановлює методи, які мають бути використані при формуванні такої системи для забезпечення задоволення потреб споживачів, особливо в кризових умовах. Він застосовується до системи якості, а не до кінцевого продукту або послуги. Реалізація системи якості повинна враховувати завдання, процеси, особливості підприємства, а також умови, пов'язані з військовим станом.

Основною характеристикою стандарту є те, що система якості, побудована на його основі, повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін, викликаних надзвичайними ситуаціями та вимогами війни. У самому стандарті закладені вимоги до постійного покращення, відповідно до змінюваних потреб клієнтів в умовах військового стану [30].

Вищому керівництву відведена ключова роль в управлінні процесом. Керівник має ухвалити рішення про впровадження системи якості, інформувати співробітників і створити умови для реалізації етапів робіт. Важливо визначити цілі побудови СМЯ, визначити ключові процеси, які необхідно контролювати, а також критерії для оцінки їх якості.

Для отримання реальних результатів необхідно здійснити детальний аналіз стандарту ISO 9001, виділивши пункти, що вже реалізуються на підприємстві, та ті, що потребують впровадження в умовах надзвичайних ситуацій. Важливо визначити елементи управління якістю, оцінити необхідні зміни та вдосконалення для забезпечення відповідності вимогам стандарту, а також об'єднати їх в єдину систему [31].

Заключним етапом формування СМЯ є розробка основних принципів системи, що стануть основою політики в сфері якості, яка стане публічним документом, що визначає місце системи у загальному управлінні підприємства та встановлює пріоритетність інтересів клієнта, навіть у складних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз впливу воєнного стану на систему управління персоналом готельного комплексу «Воєводино» свідчить, що готель, незважаючи на зміни, зберіг свою ефективність завдяки адаптації до нових умов. Воєнний стан змусив адаптувати кадрову структуру, оптимізувати кількість співробітників і скоротити витрати, що, в свою чергу, дозволило зберегти якість обслуговування гостей. Найбільші зміни торкнулися організаційної структури: готель був змушений скоротити департаменти, мобілізувати ресурси та скорегувати функціональні обов'язки працівників. Крім того, була впроваджена підтримка психологічного стану персоналу та залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що дало можливість компенсувати кадровий дефіцит.

Особливо важливою виявилася гнучкість кадрової політики, що включала перегляд графіків роботи, розширення функцій деяких працівників і організацію психологічної підтримки. Залучення ВПО не тільки допомогло зменшити дефіцит кадрів, але й мало позитивний соціальний ефект. З боку фінансів було здійснено оптимізацію витрат, зокрема скорочено витрати на деякі менш важливі напрямки діяльності, що дозволило забезпечити фінансову стабільність підприємства.

В оцінці ефективності кадрової політики можна відзначити збереження високого рівня задоволення гостей, незважаючи на зменшення кількості персоналу. Цей факт свідчить про те, що навіть при оптимізації кадрової політики готель зберіг свою здатність надавати високий рівень обслуговування. Проте не обійшлося без зростання плинності кадрів, хоча завдяки залученню ВПО вдавалося підтримувати стабільність у колективі. Підтримка психологічного здоров'я співробітників також залишалася важливою складовою, що дозволила знизити рівень стресу серед працівників.

Перехід до поствоєнного періоду передбачає розробку стратегій адаптації та підтримки персоналу, зокрема через адаптацію графіків роботи,

збереження психологічної підтримки та інвестування в навчання та розвиток персоналу. Важливим напрямом є активне залучення ВПО, що дозволяє не тільки забезпечити необхідний персонал, але й сприяє соціальній інтеграції. Завдяки SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що дозволили сформулювати рекомендації для стратегій адаптації.

Особливою є роль транснаціонального співробітництва в умовах поствоєнного періоду. Спільна робота з іноземними партнерами дозволила розвинути нові підходи до мотивації та підтримки персоналу, а також сприяла відновленню інфраструктури та кадрової стабільності. Використання міжнародного досвіду в наданні психологічної допомоги і підтримки співробітників стало важливим елементом стратегії адаптації.

Використання сучасних технологій управління персоналом дозволить підвищити ефективність підприємства в майбутньому. Інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект для підбору персоналу, і хмарні технології для обміну даними значно оптимізують процеси управління. Це дозволить не лише автоматизувати рутинні процеси, а й покращити взаємодію між працівниками, що має великий потенціал для підвищення загальної продуктивності підприємства в поствоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yeung, T. “How to Upgrade Hotel Sales and Revenue Management Incentive Practices and Improve Plan Satisfaction”, URL <https://www.zs.com/-/media/files/publications/public/zs-hsmaifoundation-ipr-new-executive-summary.pdf?la=en>:
2. Гавловська Н.І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.
3. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
4. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. Human Resources Management & Ergonomics. 2017. № 1. P. 80-92.
5. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
6. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, New Jersey, USA, 1993. 384 p.
7. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
8. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p
9. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент. Навчальний посібник Л. І. Нечанюк, Н.О. Телеш. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
10. Оліфіров О. В. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / О. В. Оліфіров, А. П. Лутай. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 235 с.
11. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : Підручник / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов.К. : Центр учбової літератури, 2011 584 с.
12. Федосова К. С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / К. С. Федосова, Л. М. Тележенко. Одеса, Видавництво ТЕС, 2010. 264 с.

13. Головка О.М., Камнов Н.С., Махлинець С.С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.
14. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2012. 472 с.
15. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
16. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування менеджменту персоналу на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Вісник економіки транспорту та промисловості, 2015. 50, 313–318.
17. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. / Г.Й. Островська. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.
18. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання. К., 2002. 320с.
19. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки, 2 (11), 2018. С.56-62.
20. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Центр Європи, 2015. 51 с.
21. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
22. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. 2021. 440 с.
23. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. К.: 2016. 388 с.

24. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S.
25. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 2015. 294 с.
26. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2018. 516 с.
27. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. Київ. Нічлава. 2008. 465 с.
28. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-рестораного господарства.
URL:http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
29. Санаторії Карпат. URL: <https://sanatorii-karpat.com/ua/hotel-voevodyno-zakarpattia> (дата звернення 15.01.2025 р.)
30. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму /Р.В. Апілат, О.В. Апілат // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.
31. Астахов А. Система управління якістю - інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) / А. Астахов, Л. Хриплива // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. - № 4. - С. 60–64.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані про діяльність ТОВ «Воєводино» за даними порталу YouControl

Юридична особа ТОВ "ВОЄВОДИНО ТРЕВЕЛ", код ЄДРПОУ 37196926, було зареєстровано 28.09.2011. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 500,00. На момент останнього оновлення даних 10.02.2025 статус юридичної особи - Не перебуває в процесі припинення.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЄВОДИНО ТРЕВЕЛ" є ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА, ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 10.02.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВОЄВОДИНО ТРЕВЕЛ

Скорочена назва

ТОВ "ВОЄВОДИНО ТРЕВЕЛ"

Статус юридичної особи

(станом на 10.02.2025)

Не перебуває в процесі припинення

Статус з ЄДР

Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

37196926

Дата реєстрації

28.09.2011 (13 років 4 місяці)

Уповноважені особи

[Детальніше](#)

- ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА
- ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА
Розмір статутного капіталу

1 500,00 грн.

Організаційно-правова форма

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності

Основний:

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

Всього за цим КВЕД: [4 947](#)



Інші:

- 93.11 Функціонування спортивних споруд
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

[Всі Види Діяльності](#)

Контактна інформація

Місцезнаходження
юридичної особи:

Україна, **3, Закарпатська обл., Перечинський р-н, село Тур'я
Пасіка, УРОЧИЩЕ ВОЄВОДИНО, будинок **

Телефон:

0951695072

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України

0

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)

ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА

Адреса засновника: УКРАЇНА, ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСТЬ, М. УЖГОРОД, ВУЛИЦЯ ГРУШЕВСЬКОГО, БУД. [12](#) КВАРТИРА [21](#)

Перелік засновників/учасників юридичної особи

ДОЧИНЕЦЬ КАТЕРИНА ЯНОШІВНА

Адреса засновника: Україна, 88000, Закарпатська обл., місто Ужгород, ВУЛИЦЯ ГРУШЕВСЬКОГО, будинок [21](#), квартира [21](#)

Розмір внеску до статутного фонду: 1 500,00 грн

Частка (%): 100,00%

Місцезнаходження реєстраційної справи

Перечинська районна державна адміністрація Закарпатської області

Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в податкових органах

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ

Ідентифікаційний код органу: 21680000

Дата взяття на облік: 29.09.2011

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПЕРЕЧИНСЬКА ДПІ

Ідентифікаційний код органу: 44106694

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 29.09.2011

Номер взяття на облік: 8972

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПЕРЕЧИНСЬКА ДПІ

Ідентифікаційний код органу: 44106694

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 29.09.2011

Номер взяття на облік: 10180131