

## СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ДВОРНИК Ірина<sup>1</sup>, ДВОРНИК Олексій<sup>2</sup>, ГАРАФОНОВА Ольга<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

e-mail: [i\\_dvornik@ukr.net](mailto:i_dvornik@ukr.net)

<sup>2</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0001-8453-4186>

e-mail: [alexey30101999@gmail.com](mailto:alexey30101999@gmail.com)

<sup>3</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

e-mail: [ogarafonova@ukr.net](mailto:ogarafonova@ukr.net)

В статті було розглянуто шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельної галузі. Після проведення розрахунків стало відомо, що в цілому готель має стабільне місце на ринку послуг, але розвивається дуже по малу, що можна побачити з динаміки обсягу наданих послуг, отриманого прибутку та витрат. Після проведення SWOT-аналізу Підприємства стало відомо, що найсильнішими сторонами готелю є високий рівень кваліфікації персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура підприємства, а до слабких сторін підприємства можна віднести застарілі технології, низький рівень іміджу підприємства та неефективну систему збуту. Після визначення основних аспектів стратегії управління персоналом на Підприємстві та визначивши базові цілі підприємства можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства відповідає загальній місії та цілям організації. Встановлено, система найму та підбору персоналу готелю є критичним етапом процесу управління персоналом. До неї входять наступні етапи: аналіз потреб, створення вакансій, просіювання резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, перевірка посвідчень та референцій, орієнтація та навчання. В післявоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Було визначено основні заходи для сприяння підвищення персоналом підприємства у повоєнний період є оцінка потреб у персоналі, планування заміщення втрат персоналу, професійний розвиток персоналу, залучення ветеранів, комунікація та взаємодія з персоналом, мотивація та винагорода персоналу, турбота про добробут персоналу, а також моніторинг та оцінка.

Ключові слова: стратегія, управління персоналом, підприємство, умови воєнного стану, кризові умови, мотивація персоналу.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>

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

Воєнний стан характеризується збільшенням ризиком, загрозами безпеці, зниженням стабільності в країні та може суттєво вплинути на діяльність підприємств. Однією з ключових проблем управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану є необхідність розробки стратегії, яка б забезпечувала безперервну функціонуючу підприємства, збереження потенціалу персоналу та ефективне управління людськими ресурсами.

Наукове завдання полягає у дослідженні наслідків воєнного конфлікту для працівників підприємства, а також впливу страху, стресу та загроз на їхню продуктивність та мотивацію. Результати дослідження допоможуть розробити стратегії психологічної підтримки та психологічної безпеки персоналу.

Практичне завдання полягає у створенні механізмів для залучення та утримання кваліфікованих кадрів навіть у невпевненості та небезпечних умовах. Наукові підходи допоможуть визначити ефективні мотиваційні системи та інструменти управління персоналом.

Заплановано розглянути та дослідити вищезазначені аспекти, пов'язані із стратегією управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану, зокрема, управління ризиками, мотивацією, адаптацією та забезпеченням безпеки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато наукових досліджень зосереджуються на питаннях планування, організації, мотивації, контролю та регулювання персоналу. Науковці, такі як Морозова М., Дашко І., Крилов Д., Серова В., Прохоровська С., Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л., Гарафоновна О., Жосан Г., Маргасова В., Ткаленко Н., Трухачова К., Кириченко Н. та інші, вже у минулому досліджували дані аспекти. Проте питання дослідження особливостей діяльності підприємств в умовах воєнного стану, зокрема їх стратегії управління персоналом залишається відкритим.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямі формування стратегії управління персоналом, подальшого дослідження вимагає питання даної діяльності саме в умовах воєнного стану.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасної стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та оптимального використання людських ресурсів під час кризових ситуацій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах ринкової економіки в Україні система господарського керівництва має потребу у фахівцях, що володіють знаннями в сфері управління персоналом. Основною метою процесу формування кадрів стає підготовка фахівців різних ланок, саме адаптованих до змін системи менеджменту організацій в цілому та управління персоналом зокрема, що відбуваються. Формуються нові економічні і правові регулятори, що змінюють відносини між керівниками організацій, керівниками і підлеглими, працівниками між собою.

Для дослідження обрано підприємство готельної галузі, розташоване в західних регіонах України. В умовах воєнного стану має змогу вести повноцінну діяльність. З метою запобігання будь яких непорозумінь та зберігання конфіденційності даних назва підприємства є зашифрованою (Підприємство). Ефективна стратегія управління персоналом готелю має велике значення для забезпечення високої якості обслуговування гостей, збільшення задоволення клієнтів та покращення результатів підприємства. В таблиці 1 наведено кілька ключових аспектів стратегії управління персоналом готелю Підприємство.

Таблиця 1

#### Ключові аспекти стратегії управління персоналом Підприємство

Назва	Опис
Рекрутинг і підбір	Ретельний процес рекрутингу та підбору персоналу є важливим етапом управління персоналом. Готель залучає талановитих та досвідчених працівників, які відповідають вимогам посад та мають відповідні навички та кваліфікацію.
Орієнтація та навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, щоб ознайомитися з місією готелю, його стандартами обслуговування та процедурами роботи. Це допомагає забезпечити єдність у роботі персоналу та його згуртованість.
Розвиток кадрів	Готель надає можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це включає тренінги, семінари, курси та можливість отримання вищої освіти. Розвиток кадрів допомагає персоналу розвиватися, вдосконалювати свої навички та просуватися по службі.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом готелю включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: - фінансові стимули; - системи преміювання; - можливість кар'єрного росту; - визнання досягнень та інші форми винагород.
Комунікація та зворотний зв'язок	У готелі створена відкрита та ефективна система комунікації з персоналом: - регулярні наради; - збори; - електронні системи обміну інформацією Це допомагає встановити зв'язок між керівництвом та персоналом. А забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень та отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи готелю.
Розподіл обов'язків та координація	У готелі чітко визначені ролі та обов'язки працівників, а також забезпечується їх ефективна координація. Це допомагає уникнути дублювання роботи, забезпечити плавну роботу готелю та підвищити продуктивність персоналу.
Ретеншн та догляд за персоналом	Збереження та догляд за персоналом є важливим аспектом стратегії управління. В готелі створені сприятливі умови роботи, забезпечується баланс між роботою та особистим життям, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників.

Також на Підприємстві чітко розуміють, що стратегія управління персоналом готелю повинна бути гнучкою та враховувати специфіку готельного бізнесу, а також потреби й очікування персоналу та гостей.

Аналіз стратегії управління персоналом підприємства включає оцінку ефективності і відповідності стратегії метам і цілям організації. Ось кілька ключових пунктів, які були включені в аналіз управління персоналом підприємства Підприємство:

1. Місія і цілі підприємства
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
3. Система найму та підбору персоналу.
4. Збереження та мотивація персоналу.

Базовими цілями Підприємство є:

1. Орієнтація на гостя.

Гість – найважливіший пріоритет у роботі готельного підприємства. Всі наші дії Підприємство направлені на одне – створенню для гостя атмосфери дому, теплоти і гостинності, куди він захоче повернутися.

2. Лідерство.

Готельне підприємство прагне бути лідером у своїй сфері діяльності, впливати на бізнес-процеси і надихати своїх співробітників на досягнення кращих результатів. У лідерстві кожного працівника проявляється бажання цілої команди бути першими у всьому.

3. Командна робота.

Всі дії та процеси, які відбуваються на підприємстві, робляться в команді, підтримуючи один одного і допомагаючи досягти спільної мети, не дивлячись на труднощі і перешкоди. В колективі цінується думка один одного, поважаються інтереси компанії і існує переконання, що тільки в команді можна досягти кращого результату.

4. Прагнення до досконалості.

У готелі працюють найкращі і талановиті співробітники. Тут знають, що тільки ідеальна робота кожного працівника може зробити готель кращим на ринку, і постійно невпинно існує прагнення до вдосконалення своїх особистих і професійних якостей. У гостинності підприємства немає дрібниць, кожна деталь має значення.

5. Інноваційність.

Світ навколо нас швидко змінюється, і в готелі мають одними з перших впроваджувати нові технології, прогресивні рішення і нестандартні підходи для того, щоб гостю було зручно, а робочий процес був ефективним. Підприємство завжди прагне бути на крок попереду конкурентів і в курсі нових тенденцій у світі.

6. Відповідальність.

Кожен з працівників відчуває повну відповідальність за прийняті рішення, дотримується інтересів компанії і гостей, проявляє турботу про навколишнє середовище і світ навколо нас. Підприємство визначив для себе три найважливіших напрямки, де можна бути корисними:

- 1) турбота про навколишнє середовище і її збереження;
- 2) розвиток внутрішнього туризму за допомогою підтримки регіональної туристичної інфраструктури, історичних і культурних об'єктів;
- 3) турбота про дітей, пропаганда меценатства і благодійності.

7. Ефективність

Підприємство націлено на максимальну ефективність при оптимальному використанні ресурсів компанії. Тут постійно вдосконалюються бізнес-процеси, шукаються нові можливості, робиться свій внесок у розвиток готельного бізнесу і туризму в нашій країні.

Після визначення основних аспектів стратегії управління персоналом на Підприємство та визначивши базові цілі підприємства можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства відповідає загальній місії та цілям організації. Вона підтримує стратегічні пріоритети і спрямована на досягнення важливих результатів підприємства.

Наступним етапом аналізу стратегії управління персоналом на Підприємстві є аналіз його зовнішнього середовища.

Оцінка стратегії управління персоналом Підприємства була проведена на основі SWOT-аналізу, який базується на аналізі зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства та проводиться в два етапи:

1етап – виявлення можливостей та зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства:

- Аналіз макросередовища підприємства;
- Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
- Аналіз внутрішнього середовища підприємства;

2 етап – встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами підприємства та його сильними та слабкими сторонами:

- Складання матриці SWOT.

Метою вивчення макросередовища підприємства є виявлення загроз та можливостей підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає вивчення і оцінку економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних факторів. В табл.2 приведено перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіштовхнутися в майбутньому.

Таблиця 2.

#### Оцінка факторів макросередовища Підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на підприємство (+/-)	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах
Політичні	1.Рівень політичної стабільності в суспільстві;	-	3
	2.Напрямок розвитку політичної системи;	-	2
	3.Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-	2
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1.Статеві-віковий склад населення;	+	2
	2.Рівень народжуваності	+	1
Науково-технічні	1.Нововведення в області обслуговування;	+	3
	2.Нововведення в області технології;	+	3
	3.Нововведення в області менеджменту.	+	3
Природні	1.Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища Львівського регіону);	-	2
	2. Природні умови.	+	1
Соціально-культурні	1.Рівень освіти в Україні;	+	3
	2. Соціальні умови життя.	+	3

Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкі впливи;

0 балів – відсутність впливу.

Отже, політичні фактори мають сильний та помірний негативний вплив на Підприємство, адже рівень політичної стабільності та ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку в Україні на сьогодні є дуже низьким та перешкоджає ефективному функціонуванню підприємств в державі. Такий правовий фактор, як законодавчі акти в Україні, які регулюють діяльність підприємства мають сильний позитивний вплив на Підприємство, так само як і демографічні та соціально-культурні фактори. Одним з найвагоміших груп факторів для підприємства є науково-технічні фактори, які мають сильний позитивний розвиток для підприємства, адже проявляються в нововведеннях в області обслуговування, технології та управління, використання яких дозволить підприємству ефективно функціонувати, підтримувати свою конкурентоздатність та отримувати найбільший прибуток.

У таблиці 3. відображено перелік можливостей і загроз макросередовища для Підприємство та приведено відповідно до кожного фактору можливі варіанти рішень (реакції) підприємства на прояв даних факторів.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх внутрішніх підсистем підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності та безпосередньо впливає на ефективне функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині самого підприємства.

Таблиця 3

## Перелік можливостей та загроз макросередовища Підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
<b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>		
1.1. Можливість розширення ринку збуту послуг;	3	1.1. Впровадження нових видів послуг в готелі; 1.2. Відкриття філіалів готелю за кордоном; 1.3. Пошук нових партнерів та постачальників; 1.4. Відкриття мережі готелів; 1.5. Підвищення конкурентоздатності готелю; 1.6. Введення інновацій на підприємстві; 1.7. Підвищення кваліфікації персоналу; навчання кадрів в вищому навчальному закладі за рахунок підприємства; 1.8. Функціонування підприємства в рамках закону; 1.9. Введення нових видів послуг (організація екскурсій); 1.10. Співпраця з новими постачальниками; 1.11. Підвищення конкурентоздатності підприємства.
1.2. Можливість виходу на зовнішній ринок;	1	
1.3. Розвиток ринкових відносин;	2	
1.4. Можливість виходу на нові сегменти ринку	3	
1.5. Стабільність на ринку послуг;	3	
1.6. Можливість використання новітніх технологій, обладнання;	2	
1.7. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою;	2	
1.8. Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств;	2	
1.9. Сприятливі природні фактори;	0	
1.10. Послаблення позицій постачальників	1	
1.11. Збільшення конкурентного тиску	3	
<b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>		
2.1. Спад надання обсягу послуг;	2	2.1. Введення нової технології обслуговування; 2.2. Збільшення прибутку готелю за рахунок високого рівня обслуговування; 2.3. Підвищення ефективності функціонування готелю; 2.4. Введення нових видів послуг; підвищення кваліфікації персоналу; 2.5. Проведення маркетингового дослідження споживчого сегменту; 2.6. Забезпечення гнучкості підприємства; 2.7. Введення інновацій на підприємстві; 2.8. Проведення лояльної цінової політики; 2.9. Забезпечення гнучкості підприємства.
2.2. Високі податкові ставки;	3	
2.3. Зниження курсу національної валюти;	3	
2.4. Поява нових конкурентів;	3	
2.5. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань споживачів;	1	
2.6. Несприятлива політика уряду;	2	
2.7. Моральне старіння діючої технології обслуговування підприємства;	2	
2.8. Скорочення доходів споживачів;	3	
2.9. Введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємств.	2	

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища необхідно провести аналіз маркетингової діяльності підприємства, аналіз руху кадрів на підприємстві, аналіз кадрового складу, а також перелік сильних та слабких сторін підприємства.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства наведено в табл. 4

Таблиця 4

## Оцінка маркетингової активності Підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів		+	
Ступінь зміни асортименту послуг з урахуванням купівельної спроможності за останні п'ять років	+		
Рівень контролю за якістю надання послуг			+
Використання торгової марки			+
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів обслуговування	+		
Рівень сервісу			+
Оцінка ефективності надання послуг			+
Оцінка ефективності рекламних заходів			+

Оцінка маркетингової активності підприємства здійснюється за такою оцінною шкалою:

1 бал – використання елементів маркетингу, залежно від ситуації, що склалась;

2 бали – часте, але не регулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Отже, як видно з аналізу маркетингової активності Підприємства найбільш значущими елементами маркетингової діяльності на підприємстві є вивчення потреб споживачів, рівень сервісу та ефективні рекламні заходи. Готельному підприємству необхідно більше уваги направити на здійснення сегментації ринку та використання прогресивних методів обслуговування, що допоможе не тільки підняти підприємство на новий рівень обслуговування, а й посилити вже існуючі позиції таким чином збільшивши його конкурентоздатність.

За результатами оцінки внутрішнього середовища Підприємство далі необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін (табл.5).

Таблиця 5

#### Перелік сильних і слабких сторін Підприємство

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	Організація управління	- ефективна організаційна структура; - хороша система контролю якості	3 2	- недосконала система інформації	2
2	Маркетинг	Ефективна реклама	1	Неефективна система збуту послуг	3
3	Дослідження та розробки	—	—	Відсутність інноваційних можливостей	3
4	Технологія	—	—	Застарілі технології та обладнання	3
5	Персонал	- висока кваліфікація персоналу; - висока компетентність спеціалістів;	3 3	—	—
6	Фінанси	Висока рентабельність підприємства	1	Високі витрати	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий рівень сервісу	3	Низький рівень іміджу	3

Отже найсильнішими сторонами Підприємства є високий рівень кваліфікації персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура підприємства. До слабких сторін підприємства можна віднести застарілі технології, низький рівень іміджу підприємства та неефективну систему збуту.

Після проведення SWOT-аналізу Підприємство стало наглядно видно всі сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, а також розроблено стратегії для вдосконалення діяльності підприємства, його подальшого ефективного функціонування та розвитку.

В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності.

За таких обставин одним з головним завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

В післявоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Нижче наведені декілька заходів, які були розроблені для сприяння підвищення ефективності управління персоналом у повоєнний період :

**Оцінка потреб:** необхідно провести оцінку поточних та майбутніх потреб у персоналі. Визначити ключові функції та компетенції, необхідні для відновлення та розвитку підприємства. Це допоможе уникнути перенаселення або недостатньої кількості персоналу.

**Планування заміщення втрат:** необхідно врахувати втрати персоналу, що виникли внаслідок військових дій, і розробити план заміщення вакансій. Визначити стратегії для привертання нових талантів та збереження існуючих співробітників.

**Професійний розвиток:** забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню компетентність та адаптуватися до нових вимог. Надати можливості для отримання нових навичок та кваліфікації, організувати тренінги і семінари.

**Залучення ветеранів:** ветерани можуть мати цінний досвід та навички, які можуть бути корисними для підприємства. Необхідно розробити програму залучення ветеранів до роботи на підприємстві та сприяти їхньому професійному розвитку.

**Комунікація та взаємодія:** забезпечення відкритою та ефективною комунікацією між управлінням та персоналом. Необхідно регулярно інформувати співробітників про важливі зміни, роз'яснювати стратегію та цілі організації. Сприяти взаємодії між різними відділами та рівнями.

**Мотивація та винагорода:** встановити систему мотивації та винагород, яка стимулює високу продуктивність та досягнення цілей. Також необхідно обов'язково розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення підприємства.

**Турбота про добробут персоналу:** приділення уваги до добробуту персоналу, забезпечення безпечних та здорових умов праці. Також необхідне впровадження програми психологічної підтримки для працівників, які можуть страждати від психологічних наслідків воєнного періоду.

**Моніторинг та оцінка:** можна встановити систему моніторингу та оцінки ефективності стратегії управління персоналом. Регулярний аналіз результатів, допоможе виявити проблемні області та внести корективи до стратегії, де це необхідно.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства в повоєнний період і сприятимуть його стабільному відновленню та розвитку.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Дослідження стосовно підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельної галузі розкриває, що хоча готель має стабільне місце на ринку послуг, його розвиток є недостатнім, вказуючи на потребу у впровадженні стратегічних підходів до управління.

Завдяки SWOT-аналізу були ідентифіковані сильні та слабкі сторони підприємства. Високий рівень кваліфікації персоналу, якість обслуговування та ефективна організаційна структура - це ключові позитивні аспекти. Однак, застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективна система збуту становлять виклики для подальшого розвитку.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що стратегія управління персоналом підприємства готельної галузі відповідає загальній місії та цілям організації, проте можливі вдосконалення для підтримки стабільного росту.

Система найму та підбору персоналу в готельній галузі має вирішальне значення для успішного управління персоналом. Рекомендовані етапи, такі як аналіз потреб, створення вакансій, просіювання резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, перевірка посвідчень та референцій, орієнтація та навчання, сприятимуть ефективному формуванню персоналу.

Враховуючи воєнний та післявоєнний період, управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Рекомендовані заходи, такі як оцінка потреб у персоналі, планування заміщення втрат персоналу, професійний розвиток, залучення ветеранів, покращення комунікації з персоналом, мотивація та винагорода, турбота про добробут персоналу, а також систематичний моніторинг та оцінка допоможуть забезпечити успішну перспективу підприємства у повоєнний період.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин»: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
5. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047
6. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
7. Прохоровська С.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021c<https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>
10. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.

## REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu»: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiaikykh zakoniv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn»: zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2352-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : zakon Ukrainy vid 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini : materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r.; red. kolehiia : I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskiyi ta in., uklad. T. O. Melnyk. T. 2. Kyiv : DZVO «UMO» NAPN Ukrainy, 2022. 246 s.
5. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047
6. Dashko I. M., Krylov D. V., Sierova V. Yu. Suchasni systemy upravlinnia personalom. Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky. 2021. Vyp. 4(52). S. 121–128.
7. Prokhorovska S.A. MOTYVATsIia PERSONALU PIDPRYieMSTV V UMOVAKh SUCHASNYKh VYKLYKIV. *Transformatsiina ekonomika*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Cherep O.H., Kaliuzhna Yu.V., Mykhailichenko L.V. OSOBLyVOSTI UPRAVLINNIa PERSONALOM V UMOVAKh VOieNNOHO STANU V UKRAINI. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova , Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021s<https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>
10. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk: Seria Ekonomika*. 2022. Vyp. 12. S. 48-54. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.



---

MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS  
OF MARTIAL LAW

DVORNYK Iryna, DVORNYK Oleksii, GARAFONOVA Olga  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*The article explores ways to enhance the effectiveness of human resource management in the hotel industry. After conducting calculations, it was revealed that the hotel maintains a stable position in the service market but exhibits slow development, evident from the dynamics of service volume, revenue, and expenses. A SWOT analysis of the enterprise identified high levels of staff qualification, service quality, and an efficient organizational structure as strengths, while outdated technologies, a low corporate image, and an inefficient marketing system were identified as weaknesses. The strategic management aspects of the enterprise's human resources and the establishment of its core objectives align with the overall mission and goals of the organization.*

*In the post-war period, effective human resource management becomes crucial for successful recovery and development of enterprises. Key measures to support human resource enhancement in the post-war period encompass assessing personnel needs, succession planning, professional development, involving veterans, communication and interaction with employees, personnel motivation and rewards, employee welfare, as well as monitoring and evaluation.*

*Keywords: strategy, human resource management, enterprise, wartime conditions, crisis situations, personnel motivation.*