



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України

Андрій В. Діський ¹ *

¹ Київський університет культури (Україна). Аспірант кафедри готельно-ресторанної справи.

* Автор-кореспондент, e-mail: Diskiy7482@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.5.18 Авторське право © 2025 автора Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).	Система управління персоналом являє собою невід'ємну компоненту загальної управлінської стратегії розвитку підприємства у сфері гостинності та детермінуючим чинником адаптації компаній до суспільної та економічної динаміки. Ефективність системи HR (Human Resources) у сучасних готельних компаніях визначає якість та швидкість обслуговування клієнтів, мінімізує витрати, підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку. Метою статті є аналіз специфіки сучасних управлінських процесів в сфері HR у сучасних готельних підприємствах України. Проблематика вбачається актуальною в контексті тенденцій динаміки сучасних бізнес-операцій. У статті детерміновано роль оптимізації системи управління персоналом в контексті комерційної успішності компаній у сфері гостинності. Окреслено основні проблеми та виклики, з якими стикається система HR сучасного підприємства готельної індустрії. Обґрунтовано, що першочерговими передумовами формування ефективної системи управління конфліктами та людським капіталом необхідно виділити ефективність, гнучкість, системність, збалансованість, мінімізацію ризиків. При цьому, зауважено пріоритетні принципи формування моделі управлінської парадигми у контексті запобігання конфліктам: превентивне стратегічне спрямування; орієнтація на безперервний розвиток; багатокомпонентна структура та створення на її основі практичного інструментарію; адаптованість до сучасних технологій та інноваційних управлінських засобів. Результати дослідження демонструють важливість інтеграції сучасних підходів до управління персоналом та цифрових технологій HR, що спричиняє низку змін в та передбачає формування нових стратегій для підтримки високого рівня залученості і морального духу працівників. Зокрема, віртуальні заходи щодо створення команди, онлайн-програми навчання та розвитку, а також цифрові платформи для визнання співробітників можуть допомогти підтримувати позитивну організаційну культуру та залучення співробітників у цифровому робочому середовищі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління персоналом, готельні підприємства, конкурентоспроможність, ефективність, оптимізація, HR-менеджмент.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Peculiarities of Personnel Management in Modern Hotel Enterprises in Ukraine

Andriy Diskiy  ^{1*}

¹ Kyiv University of Culture (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Hotel and Restaurant Business.

* Corresponding Author, e-mail: Diskiy7482@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.18](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.18)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The personnel management system is an integral component of the overall management strategy for the development of an enterprise in the hospitality sector and a determining factor in the adaptation of companies to social and economic dynamics. The effectiveness of the HR (Human Resources) system in modern hotel companies determines the quality and speed of customer service, minimizes costs, and increases the company's competitiveness in the market. The purpose of the article is to analyze the specifics of modern management processes in the field of HR in modern hotel enterprises in Ukraine. The issue is seen as relevant in the context of trends in the dynamics of modern business operations. The article determines the role of optimizing the personnel management system in the context of the commercial success of companies in the hospitality sector. The main problems and challenges faced by the HR system of a modern hotel industry enterprise are outlined. It is substantiated that the primary prerequisites for the formation of an effective conflict and human capital management system should be efficiency, flexibility, consistency, balance, and risk minimization. At the same time, the priority principles of forming a management paradigm model in the context of conflict prevention are noted: preventive strategic direction; orientation towards continuous development; multi-component structure and creation of practical tools based on it; adaptability to modern technologies and innovative management tools. The research results demonstrate the importance of integrating modern approaches to personnel management and digital HR technologies, which causes a number of changes in and involves the formation of new strategies to maintain a high level of employee engagement and morale. In particular, virtual team-building events, online training and development programs, as well as digital platforms for employee recognition can help maintain a positive organizational culture and employee engagement in a digital work environment.

KEYWORDS

human resources management, hotel enterprises, competitiveness, efficiency, optimization, HR management.

1. Вступ

Аналітика аспектів управління персоналом в процесі діяльності сучасних підприємств готельної сфери на сьогодні характеризується особливою актуальністю, на тлі необхідності оптимізації традиційних підходів до стратегічного розвитку готельної індустрії.

Складна структура установи розміщення утворює єдине ціле, що досягається управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій, стилів керівництва, методів управлінського впливу. Актуальність застосування соціально-психологічних інструментів управління зумовлена необхідністю формування трудового колективу у контексті психологічної сумісності учасників для забезпечення позитивного клімату. Також, нагальною вбачається потреба психологічної адаптації учасників трудового колективу до динамічних умов соціально-економічного розвитку.

Зважаючи на зазначене, постає необхідність поглибленого дослідження специфіки управління персоналом в сучасних готельних підприємствах України.

2. Огляд літературних джерел

Проблематиці вдосконалення процесів управління персоналу з метою підвищення ефективності професійної реалізації людського капіталу приділена увага численних науковців. Аналіз окреслених аспектів у публікаціях Є. Музичка, У. Ситайло [1], О. Гаврилова, В. Осійчук [2], І. Петлін, М. Арутюнян [3], І. Застрожнікова [4], К. Паламарек, Д. Чумак [5] та в межах практичної діяльності сучасного готельного закладу дозволяє ідентифікувати результативність існуючої системи методів і форм управлінського та адміністративного впливу, системи взаємозв'язків, їх відповідності стандартам. Така аналітика дозволяє виділити способи оптимізації процесів управління та адміністрування в процесі функціонування установи сфери гостинності.

В останні роки підвищена увага до процесів, що відбуваються в сфері туристичних послуг та індустрії гостинності. Зокрема, чимало сучасних учених (І. Труніна та ін. [6], О. Kolontaievskyi, М. Yatsiuk [7], В. Мазур [8], В. Александрова та ін. [9], Л. Безручка та ін. [10]) переконані, що саме успішна система управління персоналом здатна забезпечити стійкий розвиток сучасної сфери гостинності.

Однак, в зазначених роботах були розглянуті лише окремі аспекти застосування методів управління персоналом у готельних підприємствах в умовах змін. Малодослідженою залишається проблема регулювання взаємин у межах трудового колективу, не приділено уваги процесному підходу до управління та інноваційній концепції лідерства.

3. Постановка завдання

Не зважаючи на значущість наукових розробок досліджуваної проблематики, питання оптимізації процесів управління людським капіталом для підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері гостинності потребує поглибленої аналітики. Метою статті є аналіз специфіки сучасних управлінських процесів в сфері HR у сучасних готельних підприємствах України. Дослідження передбачає, також, визначення потенційних галузевих викликів на тлі тривалої війни та пошук практичних рішень щодо їх нівелювання.

4. Методи та матеріали

У межах дослідження було здійснено комплексний аналіз галузевих досліджень, що індексуються у провідних наукометричних базах даних та належать до часового інтервалу 2020-2025 рр.. Для пошуку були використані ключові слова «управління персоналом, готельні підприємства, конкурентоспроможність, ефективність, оптимізація, HR-менеджмент».

Методологія статті включала загальнонаукові методи, зокрема, аналітично-синтетичні, порівняння, систематизацію, узагальнення. Зазначена методологія дала змогу визначити основні причинно-наслідкові зв'язки, детермінувати основні критерії та дефініції, узагальнити науково-теоретичні дані, сформулювати рекомендації щодо оптимізації процесів управління персоналом в компаніях індустрії гостинності.

5. Результати та обговорення

У актуальних умовах соціально-економічного розвитку особливої значущості набуває потреба трансформації управлінських процесів. Керівники установ сфери гостинності не завжди повною мірою приділяють належну увагу процесам розвитку трудового колективу, нівелюючи його прямий функціонал в контексті ефективності досягнення цілей організації. Водночас, саме колектив, взаємини, що склалися в його межах, специфіка особового складу детермінують рівень успішності будь-якого підприємства [11].

Соціально-психологічні методи являють собою такі способи впливу на персонал, що базуються на закономірностях психологічної та соціологічної науки. Не зважаючи на те, що соціально-психологічні методи синергізовані в межах однієї групи управлінських методів, між ними є суттєва різниця [12]. Так, за посередництва соціальних методів реалізовується контролінг взаємин у межах групи та між групами, водночас, за посередництва психологічних методів - індивідуального поведінкового реагування та аспектів міжособистісних взаємин у межах групи. Соціальні взаємини, які формуються у процесі трудової діяльності та суттєво впливають на кінцевий результат функціонування компанії, покладені в підґрунтя застосування досліджуваної управлінської методології [13].

Соціально-психологічний клімат позиціонується визначальною характеристикою міжособистісних взаємин у колективі підприємства. Він являє собою стан, котрий детермінується рівнем соціального сприйняття та мірою задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії. Для сприятливого соціально-психологічного клімату характерними вбачаються високий рівень довіри між учасниками колективу; доброзичливий характер ділової критики; стимулювання вільного висловлення власної думки; задоволеність працівників приналежністю до даної організації; високий рівень взаємодопомоги в межах колективу; безперерйне інформування колективу щодо всіх аспектів внутрішнього життя [7; 14].

Дисбаланс морально-психологічного клімату в колективі установи слугує передумовою виникнення конфліктних ситуацій. З-поміж факторів, що порушують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі – нестабільність та невизначеність соціальної обстановки, ускладнені взаємини по вертикалі, несумісність учасників трудового колективу, незадоволеність матеріальним становищем, відсутність мотивації та стимулювання, психологічна напруга, втома.

Лаконічність, конкретизація та однозначність трактувань, наявність супутніх необхідних пояснень дадуть змогу керівникові підприємства уникнути конфліктних ситуацій. Управлінець у сфері HR у сучасних готельних підприємствах повинен володіти наступним інструментарієм забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Із огляду на зазначене, вбачається за доцільне реалізовувати в межах управлінської політики кадрової безпеки превентивну діяльність стосовно конфліктів. Серед основних напрямків попереджувальної діяльності варто відзначити наступні міри:

- 1) виявлення потенційно ймовірних причин виникнення напруги, зокрема, екзогенних та ендогенних чинників, що її провокують;
- 2) ідентифікація прихованих перешкод;
- 3) корегування проблеми шляхом відповідної реакції (налагодження комунікації, пошук компромісу, зміна стратегії чи тактики тощо).

Варто зауважити, що до ендогенних чинників можна віднести проблематику в сфері особистого «Я», зокрема, стресові стани, виснаженість, роздратованість, внутрішньо-особистісний дисбаланс, невпевненість. До екзогенних причин варто віднести несприятливу обстановку, недостатнє взаєморозуміння в процесі комунікації, диференціацію планів, інтересів та оцінки ситуації, відсутність емпатії, упередженість, недовіра, поведінка партнерів [15].

Умовою ефективного застосування соціально-психологічної управлінської методології позиціонується відкритість та довіра у взаєминах керівництва та співробітників. Очевидно, що дії керівника можуть бути своєрідною реакцією на дії інших людей, проте навіть у цьому випадку особистість вбачається тим засобом, який трансформує певний зовнішній поштовх. Реалізація особистості, її професійної компетентності, персонального досвіду в характерній діяльності і комунікації відбувається не безпосередньо. Натомість, вони проходять трансформацію через

складний комплексний фільтр співвідношення «Я-світ», що вбачається характеристикою соціально-предметного простору.

Аналізуючи досвід управління установами сфери гостинності, можна зробити висновок, що чим більше управлінець приділяє уваги дисципліні, тим більш негативне забарвлення має його імідж. Основними характеристиками особистості, що сприяють формуванню позитивного іміджу сучасного управлінця персоналом, є наступні: впевненість; доброзичливість; обережність в офіційних стосунках; розвинена уява. Характерними особистісно-професійними рисами, що сприяють формуванню позитивного впливу менеджера HR на соціально-психологічний клімат у колективі вбачаються: повна відданість своїй справі; намагання ніколи не відмовляти в допомозі (якщо просять або бачать, що людина не справляється із завданням); комфортність в ділових стосунках (чесні, етичні, доброзичливі, толерантні); суворе дотримання правил; підтримка нових ідей інших працівників; винахідливість та раціональне планування власних дій та дій колективу [10].

Отже, методи управління перебувають в невинному розвитку. При цьому, розширюється сфера їх застосування, зростає значимість економічних стимулів, що дає змогу синергізувати особистісну вмотивованість кожного учасника трудового колективу із загальними інтересами установи сфери гостинності.

Очевидно, що ефективність праці в багатьох аспектах детермінується рядом психологічних і соціальних факторів. Вагомої ролі в управлінні персоналом здобуло дослідження особистісних якостей людини, а також визнання пріоритету інтересів особистості перед інтересами установи. Саме така концепція пріоритетності позиціонується наразі основою культури управління. Стратегія управління особистістю повинна формуватися на основі правильної ідентифікації соціальної ролі кожного учасника колективу організації, що дозволяє визначити та успішно реалізовувати призначений рольовий функціонал.

Людина максимально репрезентує власні здібності саме у межах колективу, виступаючи у соціальній якості як особистості. Виходячи із цього, можна стверджувати, що дефініції «людина» та «особистість» знаходяться у певному взаємозв'язку між собою. Із метою забезпечення високого рівня ефективності управління підлеглими, керівник повинен усвідомлювати специфіку особистісних характеристик кожного члена колективу як особистості. Без володіння інформацією щодо психологічних особливостей працівника управлінець не буде в змозі ефективно управляти трудовим колективом. Кожен учасник трудового колективу позиціонується як особистість, що володіє низкою специфічних індивідуальних якостей. Саме ці якості спроможні вповні характеризувати особистість та дають змогу активно функціонувати. Індивідуальні специфічні риси кожної особистості формуються на основі процесів вищої нервової системи, розвитку почуттів та емоцій, а також ряду соціальних чинників [12].

Усвідомлення управлінцем індивідуальних характеристик особистості, їх природи дозволяє вчасно розуміти та передбачати поведінкове реагування працівників, що в свою чергу позитивно впливає на успішне управління підлеглими. Водночас, нівелювання значимості даного чинника призводить до неефективності управлінської діяльності.

Тобто, можна узагальнити, що в межах сучасного підходу до управлінської діяльності в установах сфери гостинності вбачається необхідним максимальне врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників. Такий підхід сприятиме забезпеченню максимальної відповідності співробітників займаним посадам, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в процесі функціонування компанії.

Традиційні підходи до матеріального заохочення працівників на тлі трансформації соціально-економічної сфери наразі втрачають пріоритетність стимулюючого ефекту. На сьогодні особливої ваги набувають чинники, що зумовлюють необхідність усвідомлення закономірностей в соціальній поведінки та індивідуальної специфіки психіки особистості. Такі фактори виступають стимуляторами активного креативного розвитку та успішної професійної реалізації, створюючи можливості для суспільного визнання та ініціативності учасників трудового колективу [3]. Зазначене реалізується, першочергово, за посередництвом застосування ефективних соціальних і психологічних методів управління.

Сутність стратегії соціально-психологічного управління в межах функціонування сучасної установи соціальної сфери позиціонується в розумінні та стратегічному менеджменті складною системною взаємодією психологічних чинників та соціальної динаміки усередині установи. Соціально-психологічний підхід до управління детермінує значимість впливу елементів

особистості, зокрема, мотивації, відношення учасників трудового колективу, міжособистісних взаємин та загальної організаційної культури, на рівень стійкості, ефективності та адаптованості установи [7].

Метою соціально-психологічних методів в управлінні персоналом позиціонується оптимізація благополуччя та рівня задоволеності співробітників, що суттєво підвищує продуктивність та мінімізує плинність кадрів. Також, зазначений тип управлінської діяльності зосереджений на забезпеченні позитивної організаційної та корпоративної культури, що базуються на співпраці, інноваціях та постійному вдосконаленні. Закцентувавши увагу на соціальних та психологічних людських аспектах, сучасні підприємства готельної індустрії стають спроможними не лише максимально ефективно досягати власних операційних цілей, але й стрімко адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища.

Варто відмітити, що у разі використання окремих соціально-психологічних методів в управлінні персоналом чи їх комплексу, необхідно керуватись системою пріоритетів та цінностей, що формуються в процесі функціональної діяльності організації. Серед них: нівелювання опору, гармонізація психологічного мікроклімату всередині колективу, підвищення рівня згуртованості колективу та їх вмотивованості, формування лояльності, якісний рекрутинг нових співробітників, забезпечення організаційного порядку та ряд інших.

Соціально-психологічними важелями, загалом, позицінуються стиль керівництва; формування соціально-психологічного клімату в колективі; система нематеріальної мотивації працівників; управління конфліктами. З розвитком спектру управлінських інструментів особлива роль відводиться комунікаційним важелям [2].

Соціально-психологічні фактори ризику – елементи, пов'язані з мотиваційною сферою індивіда, ступенем його лояльності, соціальними ролями, які він виконує, а також потенціалом для міжособистісних конфліктів, що можуть вплинути на ефективність соціальної взаємодії. Система соціально-психологічного управління в сучасних установах та організаціях зустрічається із низкою загроз для її ефективності. Зокрема, суттєву загрозу формують швидкі темпи технологічних змін, не зважаючи на їх потужний потенціал щодо підвищення ефективності діяльності та розвитку комунікації. Так, потенційними наслідками технологічного зростання є нестабільність зайнятості та стрес серед працівників, необхідність навичок роботи з інноваційними цифровими інструментами. Все це потенційно спроможне негативно вплинути на психічне здоров'я та продуктивність колективу, спричинити дисбаланс загального організаційного клімату.

Не зважаючи на те, що трудове різноманіття може бути джерелом інновацій, воно вимагає досягнення складних управлінських навичок для попередження та вирішення потенційних конфліктів, а також забезпечення відчуття усіма співробітниками себе цінними та залученими. Основною метою досліджуваного підходу позиціонується створення продуктивного та стійкого середовища функціонування організації чи установи, що характеризується позитивним соціально-психологічним кліматом. Таке середовище володіє векторністю підтримки як індивідуального благополуччя особистості, так і досягнення загальних організаційних цілей [16].

Інтеграція соціально-психологічного типу управління потребує міждисциплінарного підходу, приділення особливої уваги концепції адаптивності та безперервного навчання, а також впровадження та активного розвитку позитивної організаційної внутрішньої культури. У разі успішної інтеграції зазначених принципів, сучасні підприємства сфери гостинності можуть не лише стрімко досягати операційних цілей, але й ефективно розвиватись у динамічному середовищі сучасного суспільства. Наявність ресурсного, організаційно-економічного, фінансового й інформаційного забезпечення уможливорює ефективну конвергенцію процесів кадрової управлінської парадигми та системи маркетингової діяльності з дієвою трансформацією організаційної культури компанії, з ідентифікацією дотичної проблематики, бар'єрів, векторів та тенденцій оптимізації внутрішньої комунікативної стратегії [15].

Чіткість та конкретика у формулюванні завдання управління, а також оптимально організована база даних про об'єкти управління сприяє стійкому розвитку кадрового потенціалу установи соціальної сфери. Також, необхідно створювати і розвивати джерела інформації, оптимізувати систему її акумуляції, адже у міру зростання складності системи кількість необхідної інформації зростає експоненціально, набагато швидше, ніж складність самої керованої системи.

Керівник має сприяти організації підвищення кваліфікації співробітників, впровадженню передових інформаційних технологій. Використовуючи практичний функціонал інформації та її характеристики (обсяг, цінність, насиченість, достовірність), керівник має можливість створення якісного інформаційного ресурсу організації [8]. Часто компаніям властиві певні чинники низького рівня ефективності розвитку системи управління кадровим потенціалом установи соціальної сфери, зокрема:

- 1) відсутність функціональної взаємодії, яка не забезпечує належний обмін даними;
- 2) ігнорування істинних потреб споживачів;
- 3) відмова від впровадження інструментарію хмарних платформ, що дають змогу оптимально управляти інформацією;
- 4) недостатній рівень цифрових навичок персоналу;
- 5) неспроможність управлінської системи підприємства підтримувати інноваційні комунікаційні запити клієнтів.

Ефективна управлінська парадигма наразі повинна враховувати специфіку сучасних конфліктів, забезпечувати належний рівень кадрової безпеки та впроваджувати інноваційні підходи до корпоративної політики. Серед основних шляхів вдосконалення системи управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України, варто виокремити розроблення та впровадження:

- системи адаптації для забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату, мотивування персоналу до емпатії та толерантності, підтримки стабільності та згуртованості колективу;
- науково обґрунтованої системи мотивації праці та справедливої системи її оплати, що зосереджена на зростанні показників продуктивності та якості праці;
- системи розвитку персоналу, що вміщує стимулювання вмотивованості персоналу, безперервну самоосвіту, впровадження ефективної системи коучингу;
- позитивного бренду керівника через персонал, за посередництвом активного розвитку корпоративної культури.

Очевидно, що неналежна реалізація системи управління персоналом зі сторони керівництва може сприяти виникненню небажаних для організації наслідків, серед яких: звільнення висококваліфікованих перспективних кадрів; невідповідність кваліфікаційних вимог щодо займаних посад актуальним вимогам сучасності; зниження рівня лояльності персоналу, збільшення ймовірності конфліктності в колективі; мінімізація кількості ініціатив від персоналу, що знижує інноваційну активність підприємства загалом; зорієнтованість персоналу на вирішення внутрішньо-організаційних завдань замість перспективного розвитку установи; позиціонування персоналом пріоритетності власних інтересів або цілей, що шкодить загальним цілям організації [10].

Основними бар'єрами для ефективної трансформації системи управління персоналом у компаніях сфери гостинності в аспекті цифровізації вбачаються недосконалість організаційної структури, низька вмотивованість персоналу, недостатній рівень фінансування, відсутність стратегічних цілей, місії та підтримки керівництва, неусвідомлення актуальності цифрових трендів, неспроможність вносити необхідне коригування до організаційної культури, відсутність необхідних баз даних та нерозвиненість IT-інфраструктури, брак фахівців, які володіють навичками актуальної цифрової компетентності.

При цьому, базовою передумовою успішної реалізації окреслених напрямів вбачається цифрова компетентність. Адже від вичерпності інформації, конкретики та послідовності її передачі залежить якість управлінських рішень та результативність процесу діяльності. Цифрові технології сприяють глибокій трансформації соціально-психологічного клімату на сучасних підприємствах, привносячи як можливості, так і проблеми. Інтеграція інноваційного інструментарію спряла зміні способів комунікації та взаємодії, командної роботи працівників, що сприяло динаміці практики управління. Водночас, зазначені технології можуть спричинити відчуття ізоляції та пригніченості особистої взаємодії, що впливає на рівень згуртованості колективу та міжособистісні взаємини між його членами [3].

Інноваційні рішення цифрової комунікації можуть спричинити інформаційне перевантаження та стрес, що порушує психологічний добробут працівників. Цифрові технології зумовили суттєві зміни у практиці управління. Очевидною на сьогодні стає необхідність трансформації менеджменту сучасних компаній індустрії гостинності у напрямку критичного

мислення, командної взаємодії, адаптивності, креативності та мобільності, що дозволить максимально ефективно інтегрувати цифрові процеси до управлінського середовища з мінімальними ризиками.

Управлінцям нині необхідно уміти орієнтуватися у керуванні віртуальною командою, що передбачає підтримку згуртованості команди, мотивації працівників і стійкої продуктивності у віртуальному середовищі. Також, менеджери мають бути більш уважними до психічного здоров'я та благополуччя учасників трудового колективу, адже цифрове робоче середовище може ускладнити процес розпізнавання ознак стресу або усунення.

Явищу управління кадровим потенціалом готельного підприємства, зокрема, рівню його розвитку, відводиться чільне місце серед найвагоміших чинників впливу на ефективність внутрішньої управлінської парадигми всередині організації, а також її позиціонування у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, необхідно зацентрувати, що рівень культури кожного окремого працівника, тенденція наслідування цінностей, місії, традицій, історичних подій організації, взаємні повага та розуміння на всіх рівнях корпоративного управління здатні формувати позитивну внутрішню комунікативну систему, що, своєю чергою, гарантує високий щабель ділової репутації, значну ефективність та результативність діяльності.

У той же час, система управління кадровим потенціалом установи ідентифікується як потужний стратегічний інструментарій управлінської діяльності та стратегічного розвитку організації, що дає змогу задавати векторність співробітникам на досягнення спільних цілей, стимулюючи ініціативність, продуктивну взаємодію та особисту ефективність. Реалізуючи вплив на всі вагомі диференційовані напрямки діяльності організації, система управління кадровим потенціалом компанії здійснює практичне регулювання процесу діяльності співробітників, формуючи почуття відданості організації та меті її діяльності, що в результаті піднімає якість функціонування на суттєво вищий рівень та сприяє оптимізації індикаторів конкурентоспроможності в цілому [17].

Інтеграція цифрових технологій спричиняє низку змін у соціально-психологічному управлінні. Зазначене передбачає формування нових стратегій для підтримки високого рівня залученості і морального духу працівників. Зокрема, віртуальні заходи щодо створення команди, онлайн-програми навчання та розвитку, а також цифрові платформи для визнання співробітників можуть допомогти підтримувати позитивну організаційну культуру та залучення співробітників у цифровому робочому середовищі. Водночас, керівник повинен невідпинно інтенсифікувати власний культурний рівень, розширювати межі компетентності, апгрейдити навички, удосконалювати організаційні аспекти. Оптимізація внутрішнього управлінського менеджменту компанії передбачає створення єдиної бази даних, залучення максимальних можливостей діджиталізації, у тому числі, штучного інтелекту, а також трансформація корпоративної культури у векторах креативності, критичного мислення, мобільності та впровадження принципів Agile/Scrum, що передбачають гнучкий підхід та командну систему роботи [7].

Одними з найважливіших засад управління кадровим потенціалом готельного підприємства України в сучасних кризових умовах варто виокремити навички управління та лідерства, які сприяють реалізації ефективного командного менеджменту та успішному кар'єрному росту. Феномен лідерства вбачається у здатності мотивувати, керувати та надихати інших до досягнення спільних цілей. Управління, при цьому, проявляється у вмінні планувати та координувати роботу команди, а також реалізовувати функціонал контролінгу.

Сучасне ринкове середовище потребує фахівців з аналітичним мисленням та відповідними здібностями до його розвитку, вирішуючи, таким чином, складні ситуації та відшуковуючи потенціал новітніх можливостей для розвитку. Окреслені навички необхідні для досягнення спільних завдань та цілей. Також, здатність до співпраці та роботи в команді є важливою компонентою системи забезпечення продуктивної та гармонійної робочої атмосфери. Реалізація комплексного підходу в межах окресленої концепції залучення цифрових комунікаційних інструментів для оптимізації системи організаційної культури й підвищення ефективності спілкування всередині організації сприятиме одержанню суттєвого позитивного ефекту за рахунок: мінімізації витрат на управління персоналом, автоматизації HR-процесів та успішного кадрового менеджменту, ідентифікації потреби в цільовому інвестуванні в аспекті саморозвитку, безперервного навчання співробітників та інтенсифікації загального рівня

конкурентоспроможності компанії, імплементацію та розвиток клієнтоорієнтованого підходу та цифровізації управлінських процесів [14].

Важливим елементом концепції стійкого розвитку та успіху організації є також розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритості, довірі та відповідальності серед усіх співробітників, оскільки це допомагає знижувати внутрішні ризики, пов'язані з недобросовісністю та непрофесійною поведінкою. Першочергова увага HR-менеджера має належати формуванню стратегії укріплення корпоративного духу та моральних якостей, підвищення дисциплінованості персоналу, що передбачає: стабільність управлінського ритму функціонування організації; конструктивну реакцію керівництва на претензії персоналу; стимулювання ефективного зворотного зв'язку у форматі реагування, в тому числі – публічного, а також ініціатив, пропозицій, зауважень співробітників; гарантування прозорості очікуваної продуктивності, функціоналу та обсягу обов'язків працівників; своєчасне інформування персоналу в контексті потенційно можливих змін; формування конкретизованої системи вимог дисципліни та правил поведінки працівників.

Першочерговими передумовами формування ефективної системи управління конфліктами та людським капіталом необхідно виділити ефективність, гнучкість, системність, збалансованість, мінімізацію ризиків. При цьому, доцільно зауважити пріоритетні принципи формування моделі управлінської парадигми у контексті запобігання конфліктам: превентивне стратегічне спрямування; орієнтація на безперервний розвиток; багатокомпонентна структура та створення на її основі практичного інструментарію; адаптованість до сучасних технологій та інноваційних управлінських засобів.

Інтегруючи специфічні особливості, характерні стратегії та інноваційні заходи в межах концепції управління, можливо ефективно нівелювати труднощі в умовах воєнного стану. Зокрема, пріоритетними векторами розвитку управлінської системи в кризових умовах соціально-економічного та суспільно-політичного середовища повинні стати мотиваційна стратегія та корпоративна культура. Мотивування працівників в умовах воєнного стану позиціонується тією складовою, яка реалізовує не лише фінансову підтримку для персоналу, але й моральну. Очевидно, що вмотивований персонал вбачається базовим активом установи, адже якісний людський капітал сприяє продуктивності, інноваціям і загальному успіху. Підтримка та оптимізація системи мотивації персоналу вимагає апгрейду стратегічного підходу, що має бути адаптованим до унікальних потреб та активної динаміки розвитку організації [6].

Окрім того, вбачається за доцільне створення в межах функціонування установи соціальної сфери позитивної корпоративної культури, що підтримує векторність та цілеспрямованість діяльності співробітників, формуючи систему позитивної робочої взаємодії. Таке положення речей може суттєво зменшити вплив стресу в кризових умовах, допомогти інтенсифікувати мотивацію та продуктивність діяльності працівників.

Реалізуючи процес планування управлінської концепції в умовах воєнного стану, вбачається за необхідне переглянути кадрову політику на предмет розвитку та утримання кваліфікованого персоналу, а також підтримання рівня функціональності та продуктивності працівників. Окрема увага, при цьому, приділяється питанню забезпечення належного рівня безпеки. Імплементуючи стратегію удосконалення в загальну концепцію мотивації персоналу, установа може сформувати стимулюючий та мотивуючий мікроклімат, де працівники почуватимуться зацікавленими, затребуваними та натхненними. Оптимізація системи мотивації персоналу – це безперервний процес, який потребує активної позиції керівництва, ефективної системи комунікації та істинної відданості керівного складу підтримці благополуччя та розвитку працівників [4].

Таким чином, інвестування в соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу не лише корисне для благополуччя та рівня задоволеності працівників, але й обов'язкове для побудови успішної організаційної культури та досягнення довгострокового успіху компанії. Сучасні тенденції розвитку соціально-економічного середовища вимагають перегляду існуючих підходів до формування та розвитку ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах. Узагальнюючи досвід та теоретичні наукові напрацювання, можна виокремити наступні вектори апгрейдингу процесу ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах:

- активне пропагування серед працівників елементів попередження та ефективного нівелювання потенційних конфліктів;

- ефективне застосовування стрижневих компонентів системи запобігання конфліктним ситуаціям в межах функціонування установи у щоденній діяльності;
- впровадження інноваційних комунікативних методів та технологій в межах окресленої мети;
- регулярна організація конференцій трудового колективу;
- розроблення заходів для забезпечення здорового психологічного клімату;
- інтеграція системи мотивації щодо новаторства та інноваційності, особистої залученості працівників.

Виконання заходів в межах концепції апгрейду системи управління конфліктами за посередництвом сучасних підходів, технологій, цифровізованих можливостей комунікації дозволять сформувати ефективну та сильну кадрову політику установи, зміцнить позиції розвитку людського капіталу, сприятиме вдосконаленню загальної управлінської парадигми.

6. Висновки

У разі використання окремих соціально-психологічних методів в управлінні персоналом чи їх комплексу, необхідно керуватись системою пріоритетів та цінностей, що формуються в процесі функціональної діяльності організації. Серед них – нівелювання опору, гармонізація психологічного мікроклімату всередині колективу, підвищення рівня згуртованості колективу та їх вмотивованості, формування лояльності, якісний рекрутинг нових співробітників, забезпечення організаційного порядку та ряд інших.

Соціально-психологічними важелями, загалом, позиціонуються стиль керівництва; формування соціально-психологічного клімату в колективі; система нематеріальної мотивації працівників; управління конфліктами. З розвитком спектру управлінських інструментів особлива роль відводиться комунікаційним важелям, що формують нові можливості ефективної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем. Інтеграція соціально-психологічного типу управління потребує міждисциплінарного підходу, приділення особливої уваги концепції адаптивності та безперервного навчання, а також впровадження та активного розвитку позитивної організаційної внутрішньої культури. У разі успішної інтеграції зазначених принципів, сучасні підприємства індустрії гостинності можуть не лише стрімко досягати операційних цілей, але й ефективно розвиватись у динамічному середовищі сучасного суспільства.

Інтеграція цифрових технологій спричиняє низку змін в системі управління персоналом. Зазначене передбачає формування нових стратегій для підтримки високого рівня залученості і морального духу працівників. Зокрема, віртуальні заходи щодо створення команди, онлайн-програми навчання та розвитку, а також цифрові платформи для визнання співробітників можуть допомогти підтримувати позитивну організаційну культуру та залучення співробітників у цифровому робочому середовищі.

Сучасні підприємства сфери гостинності потребують кадрової політики, що володіє сформованою системою морально-етичних цінностей, а також здатністю безперервно розвивати та вдосконалювати їх. У зв'язку із цим, проблема ідентифікації та обґрунтування системи моральної регуляції стратегії розвитку кадрового потенціалу залишається досить актуальною. Перспектива подальших досліджень вбачається у розробленні практичних стратегій апгрейду морально-етичної концепції розвитку персоналу в сфері гостинності на тлі динаміки соціального середовища у воєнний час та актуалізації інклюзії.

References

1. Muzychka, Ye. O., & Sytailo, U. V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia personalom hotelnykh pidpriemstv [Features of personnel management of hotel enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 101–103. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.101> (in Ukrainian)
2. Havrylova, O. V., & Osiichuk, V. V. (2023). Motyvatsiia personalu yak odyin iz metodiv upravlinnia u hotelnykh pidpriemstvakh [Staff motivation as one of the management methods in hotel enterprises]. *Modern Economics*, (38), 22–27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03) (in Ukrainian)
3. Petlin, I. V., & Arutiunian, M. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom hotelnykh pidpriemstv [Features of personnel management in hotel enterprises]. In O. I. Moroz (Ed.), *Industriia hostynnosti: Stan, tendentsii*

- rozvytku ta perspektyvy haluzi v umovakh viiny [Hospitality industry: State, development trends, and prospects in wartime] (pp. 326–330). Kamula. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22752/03luschik-mariyaindustriya-gostinnosti-zbirnik-tez.pdf#page=326> (in Ukrainian)
4. Zastrozhnikova, I. (2021). Suchasni osoblyvosti rozvytku personalu pidpriemstv [Modern features of enterprise personnel development]. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(24), 159–173. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-159-173](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-159-173) (in Ukrainian)
 5. Palamarek, K., & Chumak, D. (2023). Realizatsiia innovatsiinykh rishen v upravlinni personalom hoteliu [Implementation of innovative solutions in hotel personnel management]. *Hotelno-restoranne hospodarstvo*, 3(91), 196–208. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14> (in Ukrainian)
 6. Trunina, I. M., Bilyk, M. Yu., & Chorna, M. O. (2021). Problemy rozvytku innovatsiinykh biznes-protsesiv na pidpriemstvakh hotelnoi industrii [Problems of Development of Innovative Business Processes at the Enterprises of the Hotel Industry]. *Tsentrlnoukraiynskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 7(4), 31–39. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).31-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).31-39)
 7. Kolontaievskiy, O., & Yatsiuk, M. (2023). Vybir ta vykorystannia tekhnolohii upravlinnia personalom na hotelnykh pidpriemstvakh [Selection and use of personnel management technologies in hotel enterprises]. *Municipal Economy of Cities. Series: Economy Science*, 2(176), 67–73. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-2-176-67-73> (in Ukrainian)
 8. Mazur, V. S. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom u hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies of personnel management in hotel and restaurant business]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (52), 46–58. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.046.058> (in Ukrainian)
 9. Aleksandrova, V., Khaustova, I., & Shovkopliias, T. (2019). Doslidzhennia problem upravlinnia personalom v hotelnomu biznesi [Study of the problems of personnel management in the hotel business]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, (23), 55–58. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.55> (in Ukrainian)
 10. Bezruchko, L., Bilous, S., & Fil, M. (2023). Hotelne hospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel industry of Ukraine in the conditions of war: the current state and prospects of development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (in Ukrainian)
 11. Bievets, A. V. (2019). Osoblyvosti zabezpechennia stabilnoho funktsionuvannia hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Features of ensuring the stable functioning of the hotel and restaurant business in Ukraine]. In *XXI All-Ukrainian Scientific Conference of Young Scientists Current issues of natural and humanitarian sciences in the research of young scientists "Rodzynka – 2019"* (pp. 201–203). <https://eprints.cdu.edu.ua/3232> (in Ukrainian)
 12. Nezveshchuk-Kohut, T. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery hostynnosti v suchasnykh umovakh. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Features of the formation of the strategic management system of hospitality enterprises in modern conditions]. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Ekonomichni nauky*, 4(92), 255–270. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.18> (in Ukrainian)
 13. Holovnia, O. M. (2019). Suchasni determinanty systemnykh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii hotelnoho biznesu [Modern determinants of systemic socio-economic transformations of hotel business]. *Biznes Inform*, (5), 111–116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-111-116> (in Ukrainian)
 14. Hryshchuk, A., & Hordon, Kh. (2021). Zminy v systemi kadrovoho zabezpechennia na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Changes in the system of staffing at the enterprises of the hotel industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51> (in Ukrainian)
 15. Kushniruk, H. (2023). Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: outsorsynh vs. Autstafinh [Modern HR management technologies in the hotel and restaurant business: outsourcing vs. outstaffing]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 6(2), 171–183. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699> (in Ukrainian)
 16. Petrukha, S. V., Petrukha, N. M., Hudenko, O. D., Alekseienco, N. M., & Bondarenko, D. V. (2021). Sectoral shifts and a trajectory of transformation of the agrarian sector under the conditions of paradigmization of the concept of sustainable development of the rural economy. In *Modern Aspects of Science* (Vol. 10, pp. 135–169). Praha: Vědecké perspektivy. <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-10.pdf>
 17. Petrukha, N., Mazur, A., Kushneruk, O., Stakhova, K., & Tarasenko, M. (2021). Digital and Marketing Steps of Social Cluster Development Institutions in Circular Rural Economy Conditions. In *The circular economy as the primary economic model in the context of digital transformation* (pp. 57–85). Truskavets: POSVIT. <https://cutt.ly/GNwgfxV>