

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Аліни САВЧИН

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Чудова Ідея»
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2023 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Савчин А. Формування кадрової політики підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі досліджено зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства та світовий досвід формування кадрової політики готельного бізнесу. У другому розділі проаналізовано систему формування і реалізації кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» та запропоновано шляхи покращення реалізації кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадрова політика, кадри, готельний бізнес, формування кадрової політики.

ANNOTATION

Savchyn A. Formation of personnel policy of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

The first chapter examined the content of the formation and implementation of the personnel policy of the enterprise and the world experience of the formation of the personnel policy of the hotel business. In the second chapter, the system of formation and implementation of the personnel policy of Hotel Management Group LLC is analyzed and ways to improve the implementation of the personnel policy of Hotel Management Group LLC were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: personnel policy, personnel, hotel business, formation of personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА		7
1.1.	Зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства.....	7
1.2.	Світовий досвід формування кадрової політики готельного бізнесу.....	11
	Висновки до першого розділу.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП».....		16
2.1.	Загальна характеристика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».....	16
2.2.	Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».....	21
2.3.	Аналіз кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».....	30
2.4.	Шляхи покращення процесу формування кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».....	37
	Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ.....		42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		45

ВСТУП

Готельні підприємства є складовою національного бізнес-середовища. До початку військових дій, цей вид підприємств був дуже привабливим для закордонних інвесторів. І, в повоєнній розбудові української економіки дуже важливо повернути популярність готельної сфери до інвестування. І, цьому сприятиме ефективне управління підприємством через вдало сформовану та реалізовану кадрову політику. Підприємствам необхідно стримувати плинність кадрів, нестачу професійних кадрів та забезпечувати розвиток персоналу через інструменти кадрової політики.

В Україні дослідженням питання формування та реалізації кадрової політики підприємства присвячено чимало праць, але є ряд питань, які потребують нових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування кадрової політики підприємства та визначення шляхів покращення її реалізації.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі *завдання*:

- дослідити зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства;
- охарактеризувати світовий досвід формування кадрової політики готельного бізнесу;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»;
- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»;
- здійснити аналіз кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»;
- запропонувати шляхи покращення формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

Об'єктом дослідження є кадрова політика готельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних інструментів формування кадрової політики в управлінні готельним підприємством.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних засад формування кадрової політики підприємства здійснювались за допомогою порівняльного, аналітичного методів, аналізу та синтезу. Аналіз формування і реалізації кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» здійснено за допомогою графічних, економіко-статистичних, динамічних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є навчальні посібники, наукові статті з питань формування і реалізації кадрової політики підприємства, фінансова звітність ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

Апробація результатів. Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне дослідження змісту формування і реалізації кадрової політики підприємства світового досвіду формування кадрової політики готельного бізнесу. Проведено аналіз формування кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» і запропоновано шляхи покращення формування а реалізації його кадрової політики.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1. Зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства

Глобальні зміни, які відбулись останнім часом в ринковій економіці вимагають від підприємств досягати поставлених цілей та завдань сучасними та ефективними методами управління. І, саме ефективно сформована та реалізована кадрова політика буде основним чинником успішного розвитку та функціонування підприємства.

Аналіз профільної наукової літератури показав, що немає одностайного погляду на визначення поняття та суті кадрової політики. Так, Є. П. Пархімчик вважає, що кадрова політика – це сформульовані принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища [10].

Л. В. Балабанова вважає, що кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою [10].

А. М. Грицай дає своє визначення кадрової політики – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки [10].

Як бачимо, серед наукових думок вчених є різні погляди щодо трактування суті кадрової політики, і підприємствам залежно від напрямку діяльності та проблем, які виникають у сфері управління персоналом, необхідно обирати на свій розсуд методи для їх усунення.

Кадрова політика повинна забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток підприємства [12, с. 257]. Об'єктом кадрової політики підприємства є персонал. Суб'єктом – система управління персоналом підприємства, яка складається з керівників усіх рівнів і кадрової служби [12, с. 257].

Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації [32].

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства [32].

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей [32].

Основними принципами формування кадрової політики на підприємстві є [32]:

- науковість – передбачає використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект;
- комплексність – коли мають бути охоплені усі сфери кадрової діяльності;

- системність – тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- ефективність – будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності [32].

Кожен з принципів реалізується в залежності від типів кадрової політики. Досить продуктивною є активна кадрова політика, адже вона передбачає не тільки прогнозування, а й конкретні методи розв'язання кадрової проблеми, яка виникнула на підприємстві.

За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи [16].

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь [15].

За превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації [18].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію [16].

Механізм формування кадрової політики – це сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей [16]. Він здійснюється через процес формування кадрової політики, тобто порядок дій, який включає етапи врегулювання і забезпечення виконання стратегічних планів підприємства через ефективне використання персоналу, здійснення безперервного аналізу, вдосконалення та розвитку кадрової роботи, а також контроль реалізації цих завдань [16].

Виділяють такі етапи формування кадрової політики підприємства: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження

кадрової політики; інформування; оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії; формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінка ефективності кадрової політики; обґрунтування цілі розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; розробка та обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення цільових програм розвитку організаційних комплексів управління людськими ресурсами; вибір оптимального варіанту програми кадрової політики, який передбачає досягнення найбільшої ефективності менеджменту людських ресурсів [19].

Парадигма формування кадрової політики повинна відповідати обраному стратегічному напрямку розвитку підприємства, одночасно враховуючи ринкові чинники впливу на цей розвиток та усі стадії життєвого циклу підприємства.

Реалізація кадрової політики на підприємстві передбачає розробку кадрових програм, постійний аналіз кадрової ситуації; коригування кадрової роботи відповідно до змін зовнішнього середовища та залучення управлінців усіх рівнів до роботи з кадрами [17].

Основними цілями управління кадровою політикою на підприємстві є [17]:

- досягнення кінцевого результату господарської діяльності підприємства за допомогою спеціально підібраного висококваліфікованого персоналу;
- досягнення цілей, які визначені в процесі управління персоналом;
- передбачення умов можливого впливу учасників операційної діяльності підприємства на конкретні результативні показники;
- застосування ефективних методів управління, які забезпечують результативність процесу управління в умовах ринкових змін;
- ефективна організація навчання персоналу;
- створення сприятливого психологічного клімату для працівників підприємства.

1. 2. Світовий досвід формування кадрової політики готельного бізнесу

Високоякісні професіонали готельного господарства, які можуть запропонувати сучасному клієнту різноманітний перелік послуг, при цьому надаючи якісне обслуговування, забезпечують підприємству високий рівень конкурентоздатності.

Готельний бізнес України перебуває на стадії становлення, успішність його розвитку за основними напрямками залежить від використання вдалих моделей та підходів, адаптованих із світових практик [23].

Слід відзначити успішну систему управління кадрами готельної сфери Японії, основу на використанні стратегії кайдзен, яка передбачає [23]:

- фокусування змісту роботи працівників будь-якої ланки на задоволенні потреб клієнтів;
- розробка, впровадження та реалізація безперервних змін в системі управління, націлені на удосконалення результатів роботи кадрів, стану розвитку підприємства готельного бізнесу;
- відкрите визнання проблем управління персоналом, проблем роботи певних співробітників;
- використання пропаганди відкритості в сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників;
- створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності;
- управління проєктами щодо розвитку персоналу;
- формування в робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних категорій (здійснюється на всіх ланках управління);
- розвиток високої самодисципліни;
- своєчасне інформування кожного з працівників щодо певних заходів, змін в системі управління.

Дана концепція управління кадрами характеризується як така, що передбачає безперервне удосконалення, яке враховує потребу забезпечення розвитку компанії та створює умови високої адаптивності персоналу до різних змін. Тобто в рамках такого підходу, окрім орієнтуру на цілі компанії, передбачено захист працівників від складних ситуацій, обставин, що виникають при тих або інших трансформаціях робочого процесу [23].

Американський підхід до формування кадрової політики готельного бізнесу оснований на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу. Ця система має назву «Pay for Performance» (оплата за виконання) [23]. Як показують дослідження, політика індивідуалізації (оплата за виконання) заробітної плати дозволяє повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність і якість роботи. Згідно концепції цієї системи, гнучкі системи оплати праці можуть застосовуватись як до всіх працівників підприємств готельного бізнесу, так і до її окремих категорій [23].

Також поширеним в США, та і в Європейських країнах є застосування у формуванні кадрової політики підприємства компетентнісного підходу, що надає їм значні конкурентні переваги в готельному бізнесі. Компетентнісний підхід вчить людину здобувати знання самостійно.

Важливою особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики, тобто прояви в поведінці знань, навичок і якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій співробітника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань і робочих стандартів [23]. Встановлено, що сучасна практика управління кадрами в країнах, які започаткували використання даного підходу в готельній, ресторанній сферах передбачає два способи його застосування, а саме: через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій [23]

Розглянемо склад компетенцій генеричної моделі, в межах якої функціонує кадрова політика мережі Hilton. Зазначені компетенції складаються з шести кластерів, в рамках яких сконцентровано сорок компетенцій, зокрема:

- 1) кластер управління інформацією;
- 2) кластер управління бізнес-процесами;
- 3) кластер управління людьми;
- 4) кластер управління собою (на рівні кожного працівника);
- 5) кластер управління відносинами;
- 6) кластер компетенцій, індивідуальний для кожної компанії.

Використовуючи генеричну модель підприємства отримують значні переваги, такі як – оперативне прийняття згоди у важливих компетенціях та практичній апробації.

В практиці роботи готельних комплексів Франції існує концепція Guest Touch Line (лінія точок дотику з Гостями). Готельні підприємства використовують даний інструмент для формування профілів компетенцій і моделей компетенцій, зокрема для збору інформації та аналізу робіт з моделювання компетенцій та індикаторів поведінки [23]. Інструмент Guest Touch Line оснований на положеннях корпоративної моделі компетенцій, він постійно застосовується в європейській практиці готельного бізнесу для визначення всіх можливих варіантів «зіткнення з гостем». Використовуючи його, можна виявити зони задоволеності і, відповідно, незадоволеності обслуговуванням на якісно новий, більш високий рівень, і уникнути недоліків при наданні сервісу. Згідно з умовами даної концепції, основна мета побудови лінії контакту з гостем – виявити ці точки незадоволеності і визначити процеси, які їх характеризують (тобто розробити поведінкові індикатори) [23].

Аналіз практики діяльності готелів Франції показав, що застосування компетентнісного підходу в рамках функціонування підприємств цієї сфери в частині правильно розробленої моделі компетенцій і профілювання посад є надійною основою ефективного використання професійного потенціалу

персоналу і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства і збільшення кількості лояльних людей.

Використання компетентнісного підходу займає важливе місце в навчанні та розвитку персоналу готельних підприємств Європейського Союзу, за такими основними напрямками:

- потреба готельного підприємства щодо розвитку персоналу на сьогоднішній день і перспективу;
- потенціал розвитку персоналу підприємства;
- потреба самого персоналу підприємств в розвитку;
- можливості підприємства (наявність фінансових, кадрових, інтелектуальних, технічних та інших ресурсів) [23].

Як бачимо, і японська, американська та європейські практики формування та реалізації кадрової політики підприємств готельного бізнесу мають свої переваги та особливості, тому українським готелям необхідно запозичати найбільш продуктивні елементи з кожного переліченого виду практик.

Висновки до першого розділу

Успіх діяльності будь-якого підприємства залежить від раціонального використання людських ресурсів. І саме, влучно сформована та реалізована кадрова політика буде критерієм успішності підприємства в ринковому середовищі. В наукових колах відсутнє одностайне розуміння терміну «кадрова політика», але однозначно спільною ознакою є те, що саме через кадрову політику досягаються завдання, які стоять перед системою управління підприємством. Кадрова політика повинна бути включена в загальну стратегію розвитку та функціонування підприємства.

Формуючи кадрову політику управлінці повинні передбачати її реалізацію в усіх напрямках бізнес-процесів підприємства. Формування кадрової політики

підприємства повинно відбуватись з дотриманням основних принципів, найважливішим яким є принцип системності та передбачати довгострокове планування. На формування кадрової політики підприємства мають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Формування кадрової політики здійснюється в декілька послідовних етапів, при цьому систематично повинен проводитись моніторинг кадрових ресурсів. Завданням дієвої кадрової політики є забезпечення підприємства високо-компетентними фахівцями в різних підрозділах, щоб отримати суттєві конкурентні переваги та економічну вигоду.

Наявність обґрунтованої кадрової програми, з якою ознайомлений кожен працівник на підприємстві забезпечить ефективність реалізації кадрової політики.

Українським готельним підприємствам варто звернути увагу на світову практику використання кадрової політики – кайдзен; «оплата за виконання» та компетентнісний підхід.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП»

2. 1. Загальна характеристика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» функціонує в сфері гостинності вже понад 10 років. Основним видом діяльності є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; інші види – діяльність лікарняних закладів, інша діяльність у сфері охорони здоров'я та прання, хімічне чищення текстильних та хутряних виробів [27].

Місією діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є надання максимально якісного сервісу гостям з метою отримання прибутку. Підприємство слідкує за трендовими новинками в сфері гостинності і весь час розширює перелік послуг, які пропонує. У своїй діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» користується девізом: «якісний сервіс – запорука успіху». Основними принципами функціонування підприємства є надійність та відповідальність.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» має досить доступний та зрозумілий інтернет-сайт, власні сторінки, з численною аудиторією, в соціальних мережах (Instagram, TikTok), телеграм-канал.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» – це підприємство готельного виду бізнесу, що розташоване у курортному місті Трускавець Львівської області, та яке має у своєму володінні та розпорядженні мережу готельно-відпочинкових комплексів:

- 1) «Mirotel Resort & Spa» – п'ятизірковий готельно-рекреаційний комплекс;
- 2) «Весна» – середній клас;
- 3) «Вілла Христина» – середній клас.

Здійснюючи діяльність з метою отримання прибутку ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» дотримується приписів норм чинного законодавства:

Статуту, Цивільного Кодексу України та Основами законодавства України про охорону здоров'я.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» під брендом «Mirotel Resort & Spa» є одним з найсучасніших, найкомфортнішим готелем 5+ зірок в Західному регіоні України. Це не тільки готель, а ще й рекреаційний комплекс з абсолютним комфортом та бездоганним сервісом, який відповідає не тільки українським, а й світовим стандартам сервісу, де враховані найменші потреби кожного гостя. Комплекс розрахований на клієнтів з високим рівнем доходів і є різновидом «лакшері» відпочинку.

«Mirotel Resort & Spa» володіє різноманітним номерним фондом: стандарт, люкс, люкс-прем'єр, президентський люкс, miracle suite. Кожен номер – це справжній витвір дизайнерського мистецтва. Всі номери оснащені плазмовими телевізорами, холодильником, кондиціонером, Wi-fi, планшетом, балконом, косметичними засобами власного виробництва. Ціни на кожен із видів номерів є різними, і коливаються від 4000 тис. грн. до 25000 тис. грн., і повністю себе виправдовують. Наприклад, президентський люкс загальною площею понад 130 м², де стіни розписані відомими художниками в стилі робіт Леонардо да Вінчі. Кожен номер має свою індивідуальну назву. Номер складається з трьох кімнат та двох ванн, всі меблі виготовлені з червоного дерева. Можливість бронювати проживання в комфортних номерах «Mirotel Resort & Spa» є через власний сайт та Booking.com.

На території «Mirotel Resort & Spa» знаходиться власний бювет мінеральних вод: «Нафтуся», «Марія», «Моршинська», «Броніслава». Кожен гість обирає до вживання саму ту мінеральну воду, яку приписав лікар. Адже «Mirotel Resort & Spa» має власний Медичний центр діагностики «Мед-Палас». В структурі центру є відділ діагностики, Спа-цент та водолікарня. Центр має в наявності всі сучасні засоби діагностики організму людини та професіоналів-лікарів з міжнародним досвідом роботи.

Спа-центр готелю має надзвичайно широкий перелік послуг, які сприяють відновленню організму, отриманню бадьорості та покращити естетику тіла та

обличчя, наприклад: мезотерапія, карбоксітерапія, плазмоліфтинг, масажі, стоунтерапія, фітнес-тренування, ісоопе, басейн та багато інших.

Також готель має конференц-зал, який за площею є найбільшим в Трускавці. Обладнання конференц-залу є одним з найновіших трендів техніки. Одночасно можна провести зустрічі в бізнес-центрі, кімнаті переговорів та бенкетному залі.

Відпочиваючи у «Mirotel Resort & Spa» можна скористатись екскурсійними послугами: «Трускавець – Східниця», «Трускавець – Моршин», «Трускавець – Буковель».

Готельно-рекреаційний комплекс «Mirotel Resort & Spa» надає своїм відвідувачам можливість скористатись бонусною програмою – 10% знижки на бронювання проживання понад 14 днів та у випадку, коли в період проживання у гостя випадає день народження – безкоштовна вечеря або спа-послуга на вибір.

Основними конкурентами готельно-рекреаційного комплексу «Mirotel Resort & Spa» є такі готелі: «Три сини та донька», «Алькор», «Женева» і «Хижина СПА». Здійснивши аналіз оцінок, які залишили відвідувачі готелів у сервісі «Google» та Booking.com відобразимо рівень конкурентоспроможності комплексу «Mirotel Resort & Spa» (рис. 2. 1).

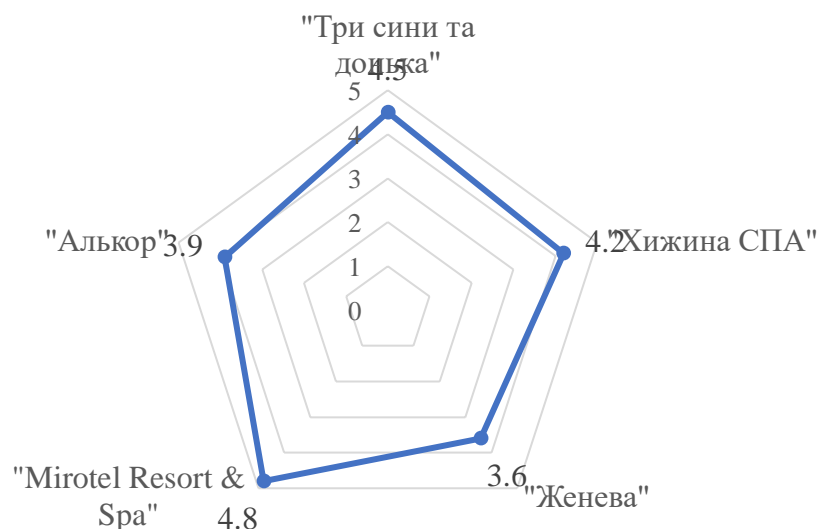


Рис. 2. 1. Рівень конкурентоспроможності комплексу «Mirotel Resort & Spa» згідно поставлених оцінок клієнтами Google» та Booking.com [27]

Спостерігаємо, що рівень конкурентоспроможності готельно-рекреаційного комплексу «Mirotel Resort & Spa» є найбільшим і склав 4,8 бали.

Готель «Весна» – один із закладів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», який є більш доступним для споживачів, цінова політика є підходить для пересічного гостя. Якісні послуги чудово гармонують з ціною.

«Вілла Христина» – готель економ-класу. Фактично розрахований для гостей на період тимчасових відряджень.

Усі готелі ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» забезпечені власною безкоштовною парковкою. З початку ведення бойових дій усі готельні комплекси ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» використовувались як прихистки для внутрішньо-переміщених осіб, а сьогодні надають безкоштовне обслуговування військовослужбовцям Збройних Сил України, які потребують допомоги. Також, підприємство дотримується усіх протиепідемічних заходів, у боротьбі з інфекційними захворюваннями.

Варто зазначити, що ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» досить активно просуває власний бренд у соціальних мережах, у табл. 2.1 розглянемо показники такої активності на прикладі одного місяця (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

**Показники ефективності просування бренду
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» в соціальних мережах
за грудень 2022 року**

Кількість постів	Кількість вподобань	Кількість коментарів	Кількість підписників	Зростання підписників
Instagram				
14	7895	458	21120	50 підписників /10 днів
Facebook				
36	2458	112	14000	8 підписників / 10 днів
Tik Tok				

Продовж. табл. 2. 1

25	10256	985	28005	85 підписників / 10 днів
----	-------	-----	-------	--------------------------

Спостерігаємо, що найбільш активно ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» просуває власний бренд у соціальній мережі Tik Tok, і про це свідчить кількість підписників – 28005 та кількість вподобань – 10256; друге місце займає Instagram: кількість підписників – 7895 та кількість вподобань – 458; останнє місце займає Facebook: кількість підписників – 14000 та кількість вподобань – 10256.

Розглянемо кількість підписників ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» в соціальних мережах у динаміці (рис. 2. 2.).

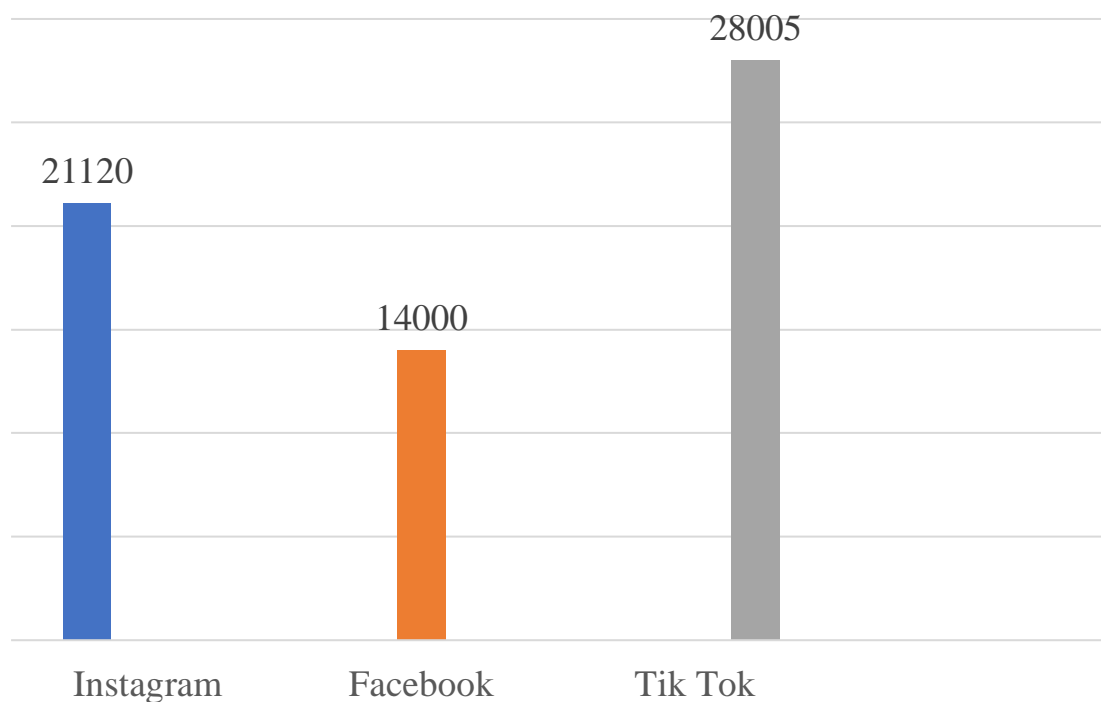


Рис. 2. 2. Кількість підписників ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» в соціальних мережах у динаміці

Організаційна структура ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є лінійно-функціональною. Засновник здійснює безпосереднє керівництво ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», визначає стратегічні напрямки роботи та проєктує творчі задуми щодо його розвитку. Директор допомагає здійснювати керівництво

підприємством і йому підпорядковуються служби та відділи нижчих рангів (рис. 2. 3).

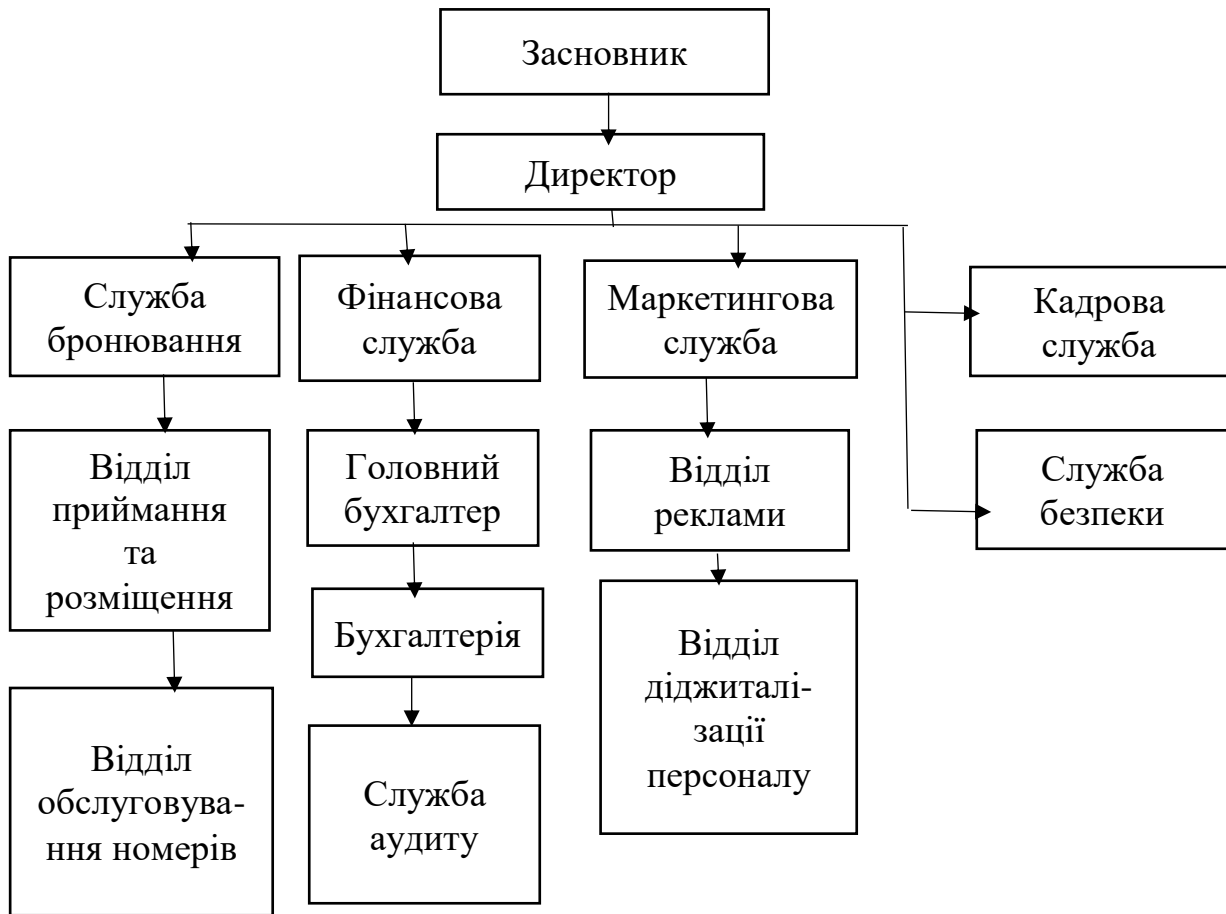


Рис. 2. 3. Організаційна структура ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

2. 2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Розпочнемо аналіз господарської діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» з розрізу питомої ваги послуг, які воно надає (рис. 2. 4). Як бачимо, основну частку з переліку послуг, які надає ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» проживання в номерному фонді є на першому місці та складає 55%, на другому місці: медико-діагностичні послуги – 15%, і третє місце складають послуги реабілітаційного центру та спа-послуги – 10%.



Рис. 2. 4. Питома вага послуг ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Здійснимо оцінку ключових індикаторів фінансової діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

**Оцінка ключових індикаторів фінансової діяльності
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	980	652	546	-434	-106	-44,2	-16,2
2. Чистий прибуток, тис. грн.	118	14356	25684	-9231 6	+113 15	-78,2	+78, 7

Продовж. табл. 2. 2

3. Оборотні активи, тис. грн.	85652	78526	12658 9	+409 37	+480 63	+48	+61, 2
4. Необоротні активи, тис. грн.	125	126	124	-1	-2	-0,8	-1,6
5. Власний капітал, тис. грн.	60	80	80	+20	0	+33, 3	0
6. Позиковий капітал, тис. грн.	45	42	42	-3	0	-6,7	0
7. Валюта балансу, тис. грн.	89652	96511	98785	+913 3	+227 4	+10, 2	+2,3

Оборотні активи ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» мали тенденцію до зростання, так у 2022 році становили 126589 тис. грн., що на 61,2% більше порівняно з 2021 роком та на 48% більше порівнюючи з 2020 роком. Цьому факту посприяло зростання показників виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Показники необоротних активів мали ознаки незначного зменшення у 2022 році на 0,8% та 1,6% порівнюючи з попередніми роками.

Позитивною ознакою діяльності підприємства є зростання власного капіталу у 2022 році на 33,3% порівняно з 2020 роком та відсутність ознак зменшення порівнюючи з 2021 роком. Валюта балансу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» також збільшувалась протягом аналізованого періоду та є позитивним чинником діяльності.

Розглянемо динаміку завантаження готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (рис. 2. 5).

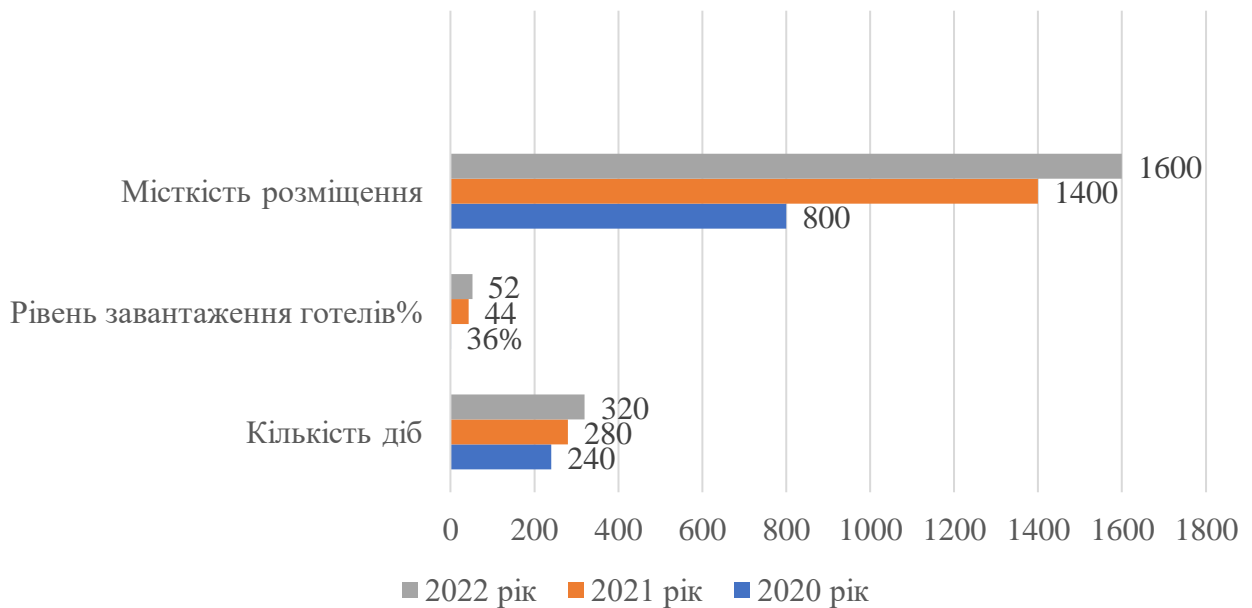


Рис. 2. 5. Динаміка завантаження готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Як бачимо, з рис. 2. 4. відбулось зменшення рівня завантаження готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» протягом аналізованого періоду, так як були закриті кордони, діяли обмеження в межах країни через пандемію коронавірусу та зменшення кількості гостей через війну.

Здійснимо аналіз цінової політики на основні послуги, які надає ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3

**Аналіз цінової політики основних послуг
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»**

Вид послуги	Роки		Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
	2021	2022		
1. Проживання 1 добу в стандартному готельному номері, тис. грн.	4800	5100	300	6,2
2. Проживання 1 добу в готельному номері – люкс, тис. грн.	8200	8700	500	6

Продовж. табл. 2. 3

3. Проживання 1 добу в готельному номері – люкс-прем'єр, тис. грн.	9500	10300	800	8,4
4. Проживання 1 добу в готельному номері – президент-люкс, тис. грн.	15800	16200	400	2,5
5. Проживання 1 добу в готельному номері – miracle suite, тис. грн.	23	24200	1200	5,2
6. Програма «Чоловіче здоров'я», тис. грн.	16250	18	1750	11
7. Програма «Жіноче здоров'я», тис. грн.	20	22	2	10
8. Комплекс спа-послуг, тис. грн.	32	33	1	3,1
9. Контурна пластика обличчя, тис. грн.	45	55	10	22,2
10. Ресторанні послуги, тис. грн.	3500	4	500	14,3
11. Оренда конференц-залу, тис. грн.	5	7	2	40

Бачимо, що у 2022 році відбулось зростання цін на усі види послуг 2,5% до 40%, що надає ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» і це пояснюється зростанням цін на водопостачання, теплоенергію та електропостачання. Через введення аварійних та планових відключень світла підприємство закупило 10 генераторів, щоб гості не відчували дискомфорту.

Протягом 2022 року, в готелях ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» зупинялось 1852 особи. Кількість гостей готельних комплексів складала близько

200 чол. на місяць. Розглянемо структуру відвідувачів готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (рис. 2. 6).



Рис. 2. 6. Структура відвідувачів готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Проведемо аналіз динаміки показників господарського стану ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

**Аналіз динаміки показників господарського стану
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	980	652	546	-434	-106	-44,2	-16,2

Продовж. табл. 2. 4

2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	856	511	465	-391	-46	-46	-9
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48387	32542	28965	- 1942 2	- 3577	-40	-11
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	142	85	62	-80	-23	-56,3	-27
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	65877	72145	81555	+156 78	+941 0	+24	+13
6. Витрати на оплату праці, тис. грн.	315	387	402	+87	+15	+27, 6	+3,8
7. Витрати на збут, тис. грн.	28	32	58	+30	+26	+107	+81
8. Інші операційні витрати, тис. грн.	65	45	74	+9	+29	+13, 8	+64
9. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	58	42	36	-22	-6	-38	-14
10. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	14500	16200	19300	+480 0	+310 0	+33	+19
11. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	452	312	178	-274	-134	-60,6	-43
12. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	457	320	150	-307	-170	-67,1	-53,1
13. Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	118	14356	25684	- 9231 6	+113 15	-78,2	+78, 7

Як свідчать дані, з таблиці 2. 1 розмір чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» мав тенденцію до зменшення, у 2022 році становив 546 тис. грн., що на 16,2% менше порівнюючи з 2021 роком та на 44,% менше, ніж у 2020 році. Основними причинами такої негативної тенденції є локдауни через пандемію COVID-2019 та військовий стан в Україні. Сума валового прибутку складала у 2022 році 28965 тис. грн., що вказує про зростання обсягу надання готельних послуг. Спостерігаємо зменшення показника собівартості реалізованої продукції у 2022 році на 9% порівнюючи з 2021 роком через зменшення обсягів надання готельних послуг.

Протягом аналізованого періоду спостерігаємо і зростання розміру адміністративних витрат ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»: 2022 рік – 81555 тис. грн., 2021 рік – 72145 тис. грн., 2020 рік – 65877 тис. грн. Також, зростали і витрати на оплату праці підприємства, так у 2022 році їх розмір був більший на 3,8% ніж у 2021 році, та на 27,6% більше, ніж у 2020 році. В основному це викликано зростанням розмірів мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму встановлених державою. Спостерігаємо, і зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства у 2022 році на 6 осіб порівняно з 2021 роком та на 22 особи порівняно з 2020 роком, це пов'язано із вимушеною міграцією кадрових ресурсів через війну.

У 2022 році ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» отримало чистий дохід в сумі 25684 тис. грн., що на 78,7% більше ніж у попередньому році та на 78,2% менше ніж у 2020 році. Це пов'язано із зменшенням туристичного потоку через бойові дії на території нашої країни.

Розглянемо зміну динаміки показників прибутку ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (рис. 2. 7).

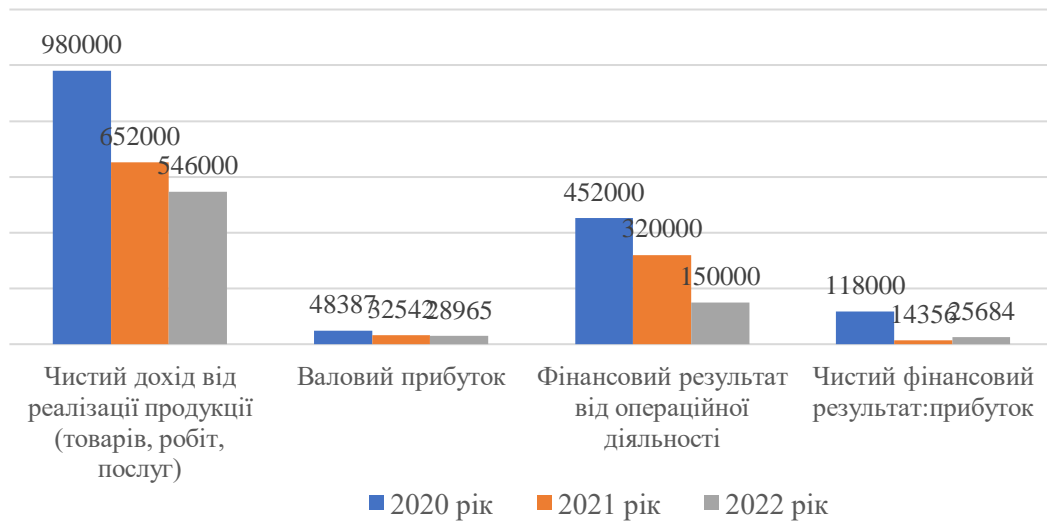


Рис. 2. 7. Зміна динаміки показників прибутку ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»
Спостерігаємо тенденцію до зменшення прибутковості ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

Щоб визначити рівень ефективності праці ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» здійснимо розрахунок вартості валової продукції на одного середньорічного працівника за допомогою формули 2. 1 [26]:

$$V = \frac{W}{C_{\text{ч}}} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де, W – вартість валової продукції на рік,

$C_{\text{ч}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

$$V_{\text{ч}2020} = 856000 / 58 = 14758 \text{ грн.};$$

$$V_{\text{ч}2021} = 511000 / 42 = 12166 \text{ грн.};$$

$$V_{\text{ч}2022} = 465000 / 36 = 12916 \text{ грн.};$$

Як бачимо, показники ефективності праці зростають, а це є позитивною ознакою діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

2. 3. Аналіз кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Кадрова політика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» формується засновником, а реалізується кадровою службою та ґрунтується на засадах законності, актуальності та економічної доцільності. Підприємство застосовує відкрити активну кадрову політику, і вона спрямована на підбір компетентних фахівців, їх систематичне професійне самовдосконалення та навчання (сфера готельної індустрії стрімко розвивається) та утримання професіоналів на своїй займаній посаді.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» своїм працівникам пропонує досить комфортні та лояльні умови праці, і власне це спрямовано на те, щоб кожен працівник цінував та беріг своє робоче місце. Підприємство є досить конкурентоспроможним на ринку праці готельної сфери і завдяки комфортним умовам праці, його колектив в основному – молоді люди. У ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» діє чіткий розподіл праці, з яким кожен працівник ознайомлюється, коли влаштовується на роботу. Також на підприємстві чітко регламентований робочий графік, за порушення якого накладаються штрафи.

Реалізація основних елементів кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» знаходить своє відображення в наступних документах: стратегії розвитку підприємства, контрактах, правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Кадрова робота у ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» полягає у формуванні стійкого трудового колективу, який перебуваючи на повному господарському розрахунку, враховуючи будь-які зміни у зовнішньому середовищі, зміг би надавати найякісніші послуги.

Варто зазначити, що стиль керівництва ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є авторитарним, адже призначення та звільнення з посади здійснюється виключно директором.

Здійснимо детальніше аналіз кадрового складу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

Аналіз кадрового стану ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Категорії працівників	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	58	42	36	-22	-6	-38	-14
- адміністративно-управлінський персонал	26	20	15	-11	-5	-42	-25
- фахівці	18	15	8	-10	-7	-56	47
- обслуговуючий персонал	14	7	13	-1	+6	-7	86

Як бачимо, з даних таблиці 2. 4 загальна кількість працівників ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» мала тенденцію до зменшення, так у 2022 році – 36 осіб, що на 14% менше, ніж у 2021 та на 38% менше порівняно з 2020 роком. Це пов'язано із введенням у 2019 році протиепідемічних заходів щодо боротьби з інфекцією коронавірусом, суцільною ізоляцією населення, закриттям кордонів та виїздом закордон громадян через початок військових дій у 2022 році.

Якісний склад кадрового ресурсу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є досить непоганим, так в загальній структурі працівників адміністративно-управлінський персонал складає 42%, спеціалісти – 22%, допоміжний персонал – 36%.

Потрібно проаналізувати кількісний склад персоналу, тобто визначити кількість працівників за віком та статтю ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», адже це має вплив для оцінки кадрової політики (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6

**Аналіз вікової та статевий структури персоналу
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»**

	18-25 років	26-35 років	36-50 років	51-65 років
Жінки	5	10	5	3
Чоловіки	4	6	2	1
Всього	9	16	7	4

Спостерігаємо, що в загальній структурі персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» чоловіків – 13 осіб, а жінок 23. Серед жінок віком до 50 років – 20 осіб, після 50 – 3. Чоловіків віком до 35 років – 10 осіб, і старше 35 – тільки 3. Розглянемо питому вагу працівників за віковою та статевією ознакою персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (рис. 2. 8).

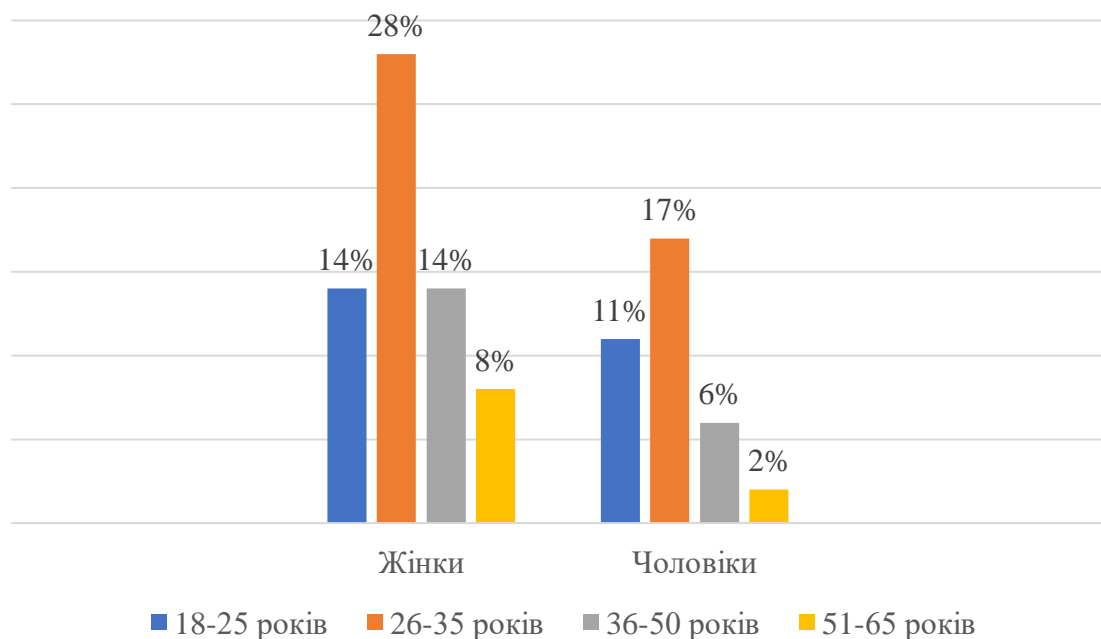


Рис. 2. 8. Питома вага працівників за віковою та статевією ознакою персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Як бачимо найбільшу частку питомої ваги в структурі персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» складають жінки віком 26-35 років – 28%. Взагалі частка працівників молодого віку на підприємстві складає 90%, що є досить високим показником реалізації кадрової політики.

Визначимо ще рух кадрів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»:

1) коефіцієнт обороту зі звільнення визначимо за формулою 2. 2.

$$Q_z = S_z / C_{ss} * 100, \quad (2. 2)$$

де, S_z – кількість звільнених працівників;

C_{ss} – середньооблікова чисельність працівників.

$$Q_{2020} = 6 / 58 * 100 = 10,3$$

$$Q_{2021} = 16 / 42 * 100 = 38$$

$$Q_{2022} = 6 / 36 * 100 = 16,7$$

2) коефіцієнт обороту з прийому визначимо за формулою 2. 3.

$$Q_{\Pi} = K_{\Pi} / C_{ss} * 100, \quad (2. 3)$$

де, K_{Π} – кількість прийнятих працівників;

C_{ss} – середньооблікова чисельність працівників.

$$Q_{2020} = 8 / 58 * 100 = 14$$

$$Q_{2021} = 2 / 42 * 100 = 4,8$$

$$Q_{2022} = 1 / 36 * 100 = 2,8$$

3) коефіцієнт плинності кадрів визначимо за формулою 2. 4.

$$P_{\Pi} = K_{ЗВ} / C_{SS} * 100, \quad (2. 4)$$

де, $K_{ЗВ}$ – кількість прийнятих працівників;

C_{SS} – середньооблікова чисельність працівників.

$$Q_{2020} = 4 / 58 * 100 = 6,9$$

$$Q_{2021} = 14 / 42 * 100 = 33,3$$

$$Q_{2022} = 4 / 36 * 100 = 11,1$$

Здійснимо в таблиці 2. 7 узагальнення щодо руху кадрового складу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

Таблиця 2. 7

Аналіз руху кадрового складу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	58	42	36	-22	-6
2. Прийнято працівників, осіб	8	2	1	-7	-1
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	6	16	6	0	-10
- за власним бажанням	2	10	9	+7	-1

Продовж. табл. 2. 7

- за порушення трудової дисципліни	4	6	0	-4	-6
4. Коефіцієнт обороту зі звільнення	10,3	38	16,7	6,4	-21,3
5. Коефіцієнт обороту з прийому	14	4,8	2,8	-11,2	-2
6. Коефіцієнт плинності кадрів	6,9	33,3	11,1	+4,2	-22,2

Як бачимо, для ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» властива плинність кадрів, так у 2021 році він був найвищим – 33,3%, і на це вплинули заходи проти коронавірусної епідемії, у 2022 році складав – 11,%, в основному пов'язано з панікою населення через військовий стан в країні.

Здійснимо аналіз складових кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»:

1) підбір та найм персоналу. Підбір персоналу здійснюється кадровою службою за допомогою чат-ботів в соціальних мережах, поданням оголошення на власному сайті та Work. ua, з чітким переліком вимог на кожну вакантну посаду для проведення подальшої співбесіди. Основними критеріями при відборі персоналу є: профільна освіта зі ступенем магістра; стресостійкість; досвід роботи в готельній сфері не менше одного року; приємний та охайний зовнішній вигляд; розвинуті комунікаційні навички; вік (перевагу надають людям молодого віку). Рішення про прийом на роботу приймає виключно директор;

2) адаптація персоналу на підприємстві не є розвинутою. Так, новоприйнятому працівнику проводять первинний інструктаж, але подальшого супроводу немає;

3) мотивація персоналу спрямована на «мотивацію на результат». Підприємство застосовує переважно методи матеріальної мотивації та використовує погодинну оплату праці. Премії та бонуси нараховуються за своєчасне виконання завдання, за інтенсивність праці, за роботу вночі та призначається наказом директора. З нематеріальних методів використовується тільки похвала. Керівництво застосовує досить жорстку систему штрафів: за

порушення робочого графіку, за скаргу гостя, за не носіння дрес-кодового одягу та за вживання ненормативної лексики;

4) розвиток кадрів передбачений в організації навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство проводить внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу, залежно від цілей навчання, так як сфера гостинності залежить від побажань та вподобань гостей – надавати якісний сервіс є ключовим завданням персоналу.

З початку коронавірусу персонал ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» активно навчається дистанційно на онлайн-платформі «Hostes», що навчає виключно фахівців сфери гостинності. У ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» раз на тиждень проводяться розвиваючі тренінги для різної категорії працівників, особливо увага приділяється технології на реагування скарг гостей; вебінари є досить популярними серед працівників. З початком війни кожен працівник пройшов курси до-медичної допомоги – як надавати допомогу при переломах, ушкодженнях, втрати крові та навіть, надання психологічної підтримки гостям готелів у випадку панічних атак викликаних повітряною тривоною. Підприємство повертає кошти за самостійне навчання працівників, тільки у випадку, коли це стосується виключно його напрямку діяльності;

5) оцінювання роботи персоналу підприємства здійснюється для з'ясування оптимальної придатності працівника, його можливостей при управлінні власною кар'єрою і визначити його професійні недоліки. Проводиться двічі на рік;

6) просування по службі відбувається після роботи на певній посаді не менше двох років та наявної освіти, яку передбачає вища посада. Метою просування по службі є мотивація розширення професійних особистих компетенцій та підвищення продуктивності праці;

7) задоволеність працівників. В грудні кожного року управлінці ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» проводить опитування власного персоналу щодо задоволеністю роботою та стилем керівництва.

2. 4. Шляхи покращення процесу формування кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»

Аналіз кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» вказав на ряд аспектів, над якими потрібно попрацювати при її реалізації.

Рекомендуємо удосконалити підбір персоналу кадровій службі ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» застосовуючи сучасні цифрові технології рекрутингу такі як Workable та Personio, що значно розширюватиме можливості пошуку кваліфікованих кадрів.

Програмне забезпечення Workable містить такі пункти, як: публікація вакансії одночасно на 200+ сайтів; створення шаблонів опису вакансії; можливість знайти потрібні навички; рекомендації кандидатів за допомогою технології штучного інтелекту; активне залучення пасивних кандидатів; зручні форми для заявки; можливість синхронізації електронної пошти в реальному часі; можливість мобільного рекрутингу; можливість послідовних інтерв'ю та відгуків; можливість правильного просування правильних кандидатів; зручне планування співбесід; управління та демонстрація відповідальності [18].

Технології Personio сприятимуть розміщенню оголошень про вакансії на job-сайтах, контролювати кандидатів та одночасно з претендентами опрацьовувати документи.

Закладемо в проєкт витрат ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» вартість програмного забезпечення Workable та Personio (табл. 2. 8).

Таблиця 2. 8

Проєкт витрат на програмне забезпечення

Програмне забезпечення	Ціна, тис. грн. за рік
1. Workable	4200
2. Personio	10000

Як бачимо, вартість програмних продуктів для підбору персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є досить доступною.

Також, при підборі персоналу на ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» кадровикам варто застосувати технологію прелімінарінгу – залучення здібних здобувачів вищої освіти під час навчання до стажування [3]. І тут важливо, щоб було саме стажування, а не виробнича практика, яка є обов'язковою компонентною складовою дуальної освіти. Реалізувати релімінарінг пропонуємо так:

- встановлення закладів освіти на території Львівської області, що здійснюють підготовку фахівців готельної та ресторанної справи (лідером є Львівський професійний коледж готельно-туристичного та ресторанного сервісу);
- укладення меморандуму про співпрацю з обраним закладом освіти;
- проведення конкурсу.

Застосування технології прелімінарінгу надасть можливість ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» зекономити кошти на оплату праці, адже оплата здобувача вищої освіти не буде такою, як оплата досвідченого фахівця, та зміцнить імідж підприємства в соціальній підтримці регіону.

У напрямку адаптації персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» пропонуємо:

1) розробити програму адаптації кожного новоприйнятого працівника, в якій чітко описати її мету, завдання, на скільки часу вона діє і хто за неї відповідальний. В перший робочий день працівнику потрібно її видати. Наприклад, визначимо адаптаційну програму «молодого фахівця» СПА-центру ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» (табл. 2. 9).

Таблиця 2. 9

**Адаптаційна програма «молодого фахівця» СПА-центру
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»**

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
1 робочий день	Повідомлення у корпоративному телеграм-каналі працівників СПА-центру про прийом нового працівника	Ознайомлення з розташуванням та видом послуг СПА-центру (09.00-12.00 год)	Адміністратор СПА-центру
		Первинний інструктаж з охорони праці (13.00 – 14.00 год)	Інженер з охорони праці
		Обід (14.00 – 15.00 год)	самостійно
		Знайомство працівника з колективом, ергономікою робочого місця (15.00 – 16.00 год)	Директор СПА-центру
Прикріплення наставника та обговорення особистих вподобань працівника (16.00 – 17.00 год)			
2-6 робочий день	Розмова з директором	Неформальне спілкування з топ-менеджером підприємства	Директор ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»
	Робота з наставником	Ознайомлення з особливостями проведення кожного виду спа-процедури	Наставник
Після 14 днів роботи	Співбесіда	Визначення рівня професійних навичок	Директор ТОВ «Хотел Менеджмент Груп»; директор СПА-центру; Наставник

2) запровадити технологію коучингу. Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу співробітника [34]. Мета коуча спрямувати нового працівника на правильні та ефективні дії, що будуть спрямовані на підвищення результатів діяльності підприємства. Коуч не нав'язує свою думку, а навпаки підштовхує працівника до прийняття власного правильного рішення. Коуч буде ідеально працювати в поєднанні з наставником.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» – це підприємство готельного виду бізнесу, яке знаходиться на території Західної України, яка зараз перебуває в тилу. Підприємство володіє готельною групою, зокрема: п'ятизірковий готельно-рекреаційний комплекс «Mirotel Resort & Spa»; готелі «Весна» та «Вілла Христина».

Прибутковість ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» мала тенденцію до зменшення, і це пов'язано із зменшенням туристичного потоку через бойові дії на території нашої країни.

Кадрова політика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є відкритою та активною. Підприємство активно забезпечує розвиток персоналу шляхом організації системного навчання, як внутрішнього так і зовнішнього. Не досить приділяється увага адаптації персоналу, що не є позитивною ознакою кадрової політики підприємства. Аналіз кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» показав, що підприємство є привабливим для молодих людей, адже частка молоді складає 90%. За гендерною ознакою переважає частка жінок, і це пов'язано з тим, що професії покоївок та лікарів-косметологів є для них більш привабливими, ніж для чоловіків.

Протягом аналізованого періоду у ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» спостерігається плінність кадрів, але це пояснюється глобальними змінами зовнішнього середовища – локдаун у зв'язку з коронавірусом та введенням військового стану.

Рекомендовано удосконалити підбір персоналу підприємству шляхом застосування сучасних цифрових технологій рекрутингу – Workable та Personio.

Рекомендовано у ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» запровадити технологію коучингу, яка б функціонувала на базі кадрової служби і сприяла оперативній адаптації та розвитку професійного потенціалу молодих фахівців для максимально ефективної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Готельно-курортна індустрія дуже сильно постраждала протягом останніх трьох років, через зменшення гостинного потоку у зв'язку з обмеженнями коронавірусу та початком повномасштабної війни в Україні. І в цей важкий кризовий період досягти рівня успішності підприємствам досить складно. Кожному підприємству важливо сформулювати та реалізувати кадрову політику, яка б в системному ракурсі концентрувала його на успіх.

В науковій спільноті є різні погляди щодо пояснення суті кадрової політики підприємства. Парадигма формування кадрової політики повинна відповідати обраному стратегічному напрямку розвитку підприємства, одночасно враховуючи ринкові чинники впливу на цей розвиток та усі стадії життєвого циклу підприємства. Розрізняють активну, пасивну, реактивну та превентивну типи кадрової політики, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки застосування.

Готельна сфера є прибутковим видом бізнесу, однак тепер перебуває в кризовому стані. Використання світового досвіду в кадровій політиці забезпечить українським підприємствам зміцнення конкурентних позицій та підвищення економічних показників діяльності.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є частиною готельного, ресторанного та курортного бізнесу України, що здійснює підприємницьку діяльність в період війни та є системним платником податків, і це є дуже важливо для функціонування національної економіки. Підприємство періодично донатить кошти у Благодійний фонд Притули, надає безкоштовне проживання та лікування військовослужбовцям, які отримали поранення в бойових діях.

Сьогодні пріоритети вибору готелів у потенційних відвідувачів змінились, так гостю важливо, щоб було укриття у випадку повітряної тривоги та чи діють заходи гігієни післяковідного періоду – все це враховано в організації наданих послуг ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», і тому підприємство займає лідерські позиції поміж своїх конкурентів. Так, бренд «Mirotel Resort & Spa», який є

частиною «Хотел Менеджмент Груп», у 2019 році увійшов в десятку кращих готельно-рекреаційних комплексів України.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» досить ефективно застосовує цифрові інструменти маркетингу та просуває власний бізнес у соціальних мережах, чим залучає нових клієнтів.

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» надає широкий спектр послуг: проживання в номерному фонді; медико-діагностичні послуги; послуги реабілітаційного центру; спа-послуги; проведення екскурсій; оренда бізнес-центру та ін. Цінова політика підприємства орієнтована на клієнта із середнім та високим рівнем доходів. Встановлено, що протягом аналізованого періоду було суттєве зменшення рівня завантаження готелів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», так як були закриті кордони, діяли обмеження в межах країни через пандемію коронавірусу та зменшення кількості гостей через війну. Фінансове становище ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є стабільним. Позитивною ознакою підприємства є зростання показників ефективності праці.

Встановлено, що кадрова політика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» формується засновником, реалізується кадровою службою. Підприємство застосовує відкриту активну кадрову політику. Реалізація кадрової політики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» здійснюється в приписах стратегії розвитку підприємства, контрактах, правилах внутрішнього трудового розпорядку, та в елементах управління персоналом: підбір та найм персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; розвиток кадрів; оцінювання роботи персоналу: просування по службі та задоволеність працівників.

Визначено, що якісний склад кадрів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» є досить продуктивним: адміністративно-управлінський персонал складає 42%, спеціалісти – 22%, допоміжний персонал – 36%; на підприємстві працює 36 осіб, з них чоловіків – 13 осіб, а жінок 23. Серед жінок віком до 50 років – 20 осіб, після 50 – 3. Чоловіків віком до 35 років – 10 осіб, і старше 35 – тільки 3.

Рекомендовано при підборі персоналу кадровій службі ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» використовувати програмні продукти рекрутингу персоналу такі як Workable та Personio, що містять такі переваги:

- публікація оголошення про вакантну посаду на 200+ сайтах в один клік;
- базу електронних адрес претендентів;
- швидкий парсинг резюме;
- можливість надсилати шаблонні листи;
- швидкий пошук кандидатів;
- оформлення інтерфейсу під корпоративний стиль підприємства;
- можливість претендентом на вакантну посаду завантажувати документи про освіту самостійно;
- можливість відстежувати відгуки колишнього працедавця претендента.

В сьогоденних реаліях зосередження усіх процесів рекрутингу в єдиній програмі не є забаганкою, а необхідністю. Цифровізація пошуку та підбору персоналу підвищить якість та темп бізнес-процесів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп».

Запропоновано використовувати технології прелімінарінгу – залучення до стажування здобувачів вищої освіти, на підставі меморандуму про дуальну освіту, що сприятиме економії коштів на оплату праці та підвищенню рівня довіри до підприємства.

Рекомендовано підвищити напрямок реалізації кадрової політики, а саме – адаптація персоналу шляхом впровадження адаптаційної програми кожного новоприйнятого працівника ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», визначено її зміст для нового працівника Спа-центру.

Запропоновано впроваджувати технологію коучингу, що матиме на меті розкрити професійний потенціал кожного новоприйнятого працівника, а це сприятиме покращенню надання обслуговуванню відвідувачів готелів, діагностичного, спа-центру ТОВ «Хотел Менеджмент Груп», і звісно зменшить коефіцієнт плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL:<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>.
2. Бакало Н. В., Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка* / голов. ред. В.О. Онищенко. Полтава: ПолтНТУ. 2016. №6 (61). С. 71-75. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PolntNTU/1976>.
3. Білоус С., Красько А., Безручко Л. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>.
4. Білик О., Блинда Ю., Васькович І. Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020 №4(6). С.30–45. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-30-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-44).
5. Білецька І. М. Засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2020. №164. С. 74-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-12>.
6. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7348>.
7. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 123–127. URL: DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.123](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.123).
8. Вівсюк І. Динаміка трудових ресурсів в закладах готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. №1(5). С.10-14. URL: <http://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/37>.

9. Верескля М. Р., Михаліцька Н.Я. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands.* 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>
10. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France.* 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/>
11. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology» (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden.* 2020. 40-42 pp. URL: <https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf>.
12. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. №3, т.1. С. 137-141. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456753>.
13. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії ковід-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. №6. С. 69-72. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/h9/10208>.
14. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. № 1 (63). С. 148-155. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpushk_2014_1_24.

15. Гришук А., Гордон Х. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51>.
16. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С.159-164. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/35.pdf>.
17. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.
18. Гончарова С. Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Х.: ФОП Панов А. М., 2020. С. 159–161. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23462>.
19. Давидов А. О. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 98-101. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8425>.
20. Дашко І. М., Крило Д. .В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2021 №179. С.50-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8>.
21. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С.231–238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.

- 22.Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17. URL: DOI: [10.32702/2306-6806.2019.4.1](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.1)
- 23.Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, №. С. 92- 110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>.
- 24.Леськів Г. З., Левків Г. Я., Гобела В. В. Характеристика самоменеджменту та його структурної сутності. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (12). С. 132–136. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4288>.
- 25.Леськів Г. З., Гобела В. В., Лесик Н. А. Характеристика основних проблем забезпечення інформаційної безпеки в умовах впливу цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5067>.
- 26.Мелень О. В., Жадан Т. А., Афоніна Т. С. Ділова активність підприємств готельного господарства як показник їх стійкості та конкурентоздатності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46, ч. 1. С. 104-107. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43639>.
- 27.Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>.
- 28.Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>.
- 29.Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>.
- 30.Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. №34. С. 127-132. DOI: [10.37332/2309-1533.2020.3-4.18](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18).

31. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8>.
32. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26403>.
33. Прочан А. Хедхантинг персоналу готелю. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*. 2021. №5 (21). С. 143–147. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/232928>.
34. Сайт «Mirotel Resort & Spa». URL: <https://mirotel.ua/>.
35. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>.
36. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, С. В. Желдак, А. О. Коваленченко. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/1256789/170211>.
37. Тирон О. Роль міжкультурного особистісного спілкування в бізнесі гостинності в кризовий період. *Grail of Science*. 2022. №16. С. 460–464. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.072>.
38. Удворгелі Л. І., Хаустова К. М., Чорій М. В. Стратегії адаптації санаторно-курортних закладів в умовах пандемії Covid-19. *Наукові праці Національного університету харчових технологій : науковий журнал*. Київ: НУХТ. 2021. Том 27. №4. С. 108-116. URL: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/8668>.
39. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3 (154). С. 125-127. URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2014_3_31.

40. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1(143). С. 41-51. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15778>.
41. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 159-168. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/188>.
42. Soma B., Hobela V., Huzenko I. The role of personnel planning in modern personnel management. *Norwegian Journal of development of International Science*. 2021. Vol. 2. 74. Pp. 17 – 21. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4398>.
43. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., Hobela V. Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №4(45). P. 202–210. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
44. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., Hynda O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*. 2022. № 23(2). P. 347–356. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5079>.
45. Financial security of the state: international experience in the study of institutional and legal causes of crisis phenomena in the economy. / Бліхар М., Михаліцька Н., Верескля М., Комарницька І., Козяр Г. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 33-45. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4018>
46. Veresklia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business:*

Theory and Practice. 2021. 22(2). P. 299-309. URL:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4068/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%83%D1%81.pdf>.

47. Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL:
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.