

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Інститут культурних і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Особливості організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану

Виконала: студентка групи БГР-1-20
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітньої програми Підприємництво в готельно-
ресторанному бізнесі

ГУЗЬ ТЕТЯНА

Науковий керівник к.е.н., доцент

Городянська Л. В.

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Інститут культурних і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри ТГРБ

Олена СТЕПАНОВА

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гузь Тетяна Василівна

1. Тема кваліфікаційної роботи «Особливості організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану»

Науковий керівник Городянська Лариса Володимирівна, к.е.н. затверджені наказом КНУТД від «01» березня 2024 р. № 49-уч

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Закони України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з розвитку замкового туризму та готельного бізнесу, аналітичні дані, зібрані автором з досліджуваного підприємства та відкритих джерел.
4. Зміст кваліфікаційної роботи: особливості організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану, теоретико-методологічні засади організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану, аналіз організаційно-економічної структури готелю, шляхи удосконалення діяльності готельного підприємства в умовах воєнного стану
5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 20.04.2024	
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану	До 30.04.2024	
3	Розділ 2. Аналіз організаційно-економічної структури готелю «TWIN APART»	До 15.05.2024	
4	Розділ 3. Шляхи удосконалення організації діяльності готельного підприємства в умовах воєнного стану	До 30.05.2024	
5	Висновки	До 03.06.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 05.06.2024	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	до 07.06.2024	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 07.06.2024	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 10.06.2024	

Здобувачка

(підпис)

Тетяна ГУЗЬ

Науковий керівник

(підпис)

Лариса ГОРОДЯНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Гузь Т. В. Особливості організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

На підставі дослідження діяльності готелю «TWIN APART» обґрунтовано основні проблемні питання поточного етапу розвитку підприємства, проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, розроблено рекомендації для покращення функціонування готелю.

Ключові слова: індустрія гостинності, організація, воєнний стан, стратегія розвитку персоналу, мотивація персоналу, удосконалення.

ANNOTATION

Huz T.V. Features of the organization of the hospitality industry during martial law. Manuscript.

Qualification Work of the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 241 Hotel and Restaurant Business. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work investigates the impact of the military conflict on the functioning of the hotel industry, identifying the main challenges and problems that arise under these circumstances. Based on the study of the activities of the hotel "TWIN APART," the main problematic issues of the current stage of the enterprise's development have been substantiated, a comprehensive analysis of the enterprise's activities has been conducted, and recommendations for improving the hotel's functioning have been developed.

Keywords: hospitality industry, organization, martial law, personnel development strategy, staff motivation, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 9

1.1 Концептуальні засади організації індустрії гостинності в Україні 9

1.2 Нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності у сфері індустрії гостинності в Україні 15

1.3 Теоретичні підходи до організації та регулювання сфери гостинності в умовах воєнного стану.....22

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ «TWIN APART»27

2.1 Визначення ключових чинників та оцінка стану економічних ресурсів готелю «TWIN APART».....27

2.2 Комплексний аналіз організаційної структури та управлінських процесів готелю «TWIN APART».....35

2.3 Оцінка організаційного механізму стратегії управління розвитком персоналу готелю «TWIN APART».....40

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....46

3.1 Розробка рекомендацій щодо шляхів організації та розвитку готельного підприємства.....46

3.2 Удосконалення стратегії управління розвитком персоналу. Система мотивації персоналу.....50

ВИСНОВКИ.....61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....65

ДОДАТКИ.....7

1

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах як інколи гостро постала потреба вивчення впливу на особливостей функціонування готельної галузі. В контексті воєнного стану дослідження особливостей організації індустрії гостинності стає актуальним для розробки стратегій адаптації та збереження функціональності підприємств готельного сектору.

Проблематика діяльності індустрії гостинності полягає в тому, що дана галузь зазвичай не готова до викликів воєнного стану, адже відсутність планування та стратегічних заходів може призвести до збитків у функціонуванні та обмеження можливостей надання послуг. Саме тому вивчення цієї проблеми є важливим для розробки ефективних стратегій управління в умовах воєнного конфлікту.

Загалом воєнні конфлікти можуть серйозно скоротити туристичний потік та в цілому функціонування готельних комплексів. Це ставить перед індустрією гостинності завдання розробки стратегій взаємодії з воєнними умовами та забезпечення безпечних умов для персоналу та клієнтів.

Дослідження цієї проблематики заслуговує особливої уваги як у науковому, так і у практичному аспекті. Зокрема, актуальним є аналіз досвіду управління готельними комплексами в Україні, які найбільше зазнали впливу воєнного стану, а також розробка стратегій протидії потенційним загрозам.

Серед провідних учених, що досліджували проблему організації діяльності на підприємствах України, можна відзначити імена таких вітчизняних науковців, як Бабко Н. М. [15], Безручко Л. С. [16], Городянська Л. В. [21, с. 140-167], Власенко О. С. [18], Машіка Г. В. [20], Дейнеко Л. В. [22], Заставнюк Л. [24], які в свою чергу дали вичерпну інформацію про готельний бізнес та і загалом туристичну індустрію в умовах воєнного стану, навели статистичні дані щодо туристичного потоку, а також запропонували власні шляхи адаптування підприємств готельної сфери до швидких змін та ефективного впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах воєнного конфлікту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу на функціонування готельної галузі, визначення основних викликів та проблем, що виникають за цих обставин, а також розробка рекомендацій та стратегій адаптації для підприємств готельного сектору. Крім того, робота спрямована на визначення та

аналіз можливих шляхів оптимізації діяльності готелів у періоди воєнних конфліктів з метою забезпечення їхньої стійкості та ефективності за умов нестабільного середовища функціонування.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- обґрунтувати особливості організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану;
- дослідити сучасний стан індустрії гостинності в Україні та проаналізувати вплив воєнного стану на готельний бізнес;
- Розглянути джерела нормативно-правового регулювання індустрії гостинності та визначити його особливості у воєнний період;
- Дослідити організаційну структуру підприємства під час воєнного стану та її вплив на попит та обсяги послуг на прикладі готелю «TWIN APART»;
- Проаналізувати стратегії управління розвитком персоналу в умовах кризових ситуацій;
- Оцінити рівень впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності готелю під час воєнного стану;
- Розробити рекомендації щодо шляхів організації та розвитку готельного підприємства «TWIN APART»;
- Підготувати пропозиції щодо стратегії управління розвитком персоналу та системи мотивації для підвищення ефективності готельного бізнесу в умовах сучасності.

Об'єктом дослідження є індустрія гостинності в воєнного стану.

Предметом дослідження є особливості організації і функціонування індустрії гостинності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Відповідно до встановлених мети та задач кваліфікаційної роботи були обрані наступні методи дослідження: літературний огляд та аналіз наукової літератури; аналіз документів і матеріалів підприємства; спостереження; анкетування співробітників підприємства; синтез, узагальнення отриманих результатів. Інформаційна база дослідження в кваліфікаційній роботі представлена підручниками і науковими посібниками, публікаціями в ЗМІ та

спеціалізованих виданнях, тезами виступів на конференціях, законами та нормативно-правовими актами всіх типів, статистичним матеріалом та даними підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути корисними для розробки стратегій, планів дій з метою організації діяльності суб'єктів сфери гостинності в сучасних умовах. Це допоможе організаціям уникнути негативних наслідків, зберегти ефективність своєї діяльності, сприяти підвищенню її стійкості та адаптивності до непередбачуваних ситуацій.

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження були заслухані та схвалені на таких Міжнародних науково-практичних конференціях:

1. «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту», яка була проведена на базі Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна в рамках проекту СВНЕ Erasmus+ DEFER «Дистанційна освіта майбутнього: кращі практики ЄС у відповідь на запити сучасних здобувачів вищої освіти і представників ринку праці» 20-22 вересня 2023 року, та за її підсумками опубліковано статтю [47].
2. «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» 2023 року, та за її підсумками опубліковано статтю [25].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 79 сторінок комп'ютерного тексту, 3 таблиці, 7 рисунків, список використаної літератури налічує 49 джерел.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні засади організації індустрії гостинності в умовах воєнного стану

1.1 Концептуальні засади організації індустрії гостинності в світі та в Україні

Індустрія гостинності є однією з найважливіших і найдинамічніших галузей економіки, яка становить значну частку ВВП багатьох країн. Її розвиток базується на ряді концептуальних засад, що включають принципи управління якістю, стратегії маркетингу, стандарти обслуговування до задоволення потреб клієнтів.

Управління якістю готельної послуги є основоположним принципом у міжнародній індустрії гостинності, яке повинно ґрунтуватися на базових засадах менеджменту якості, щоб забезпечити якість обслуговування, яка задовольняє потреби клієнтів та забезпечує успішність бізнесу [37].

Система якості являє собою сукупність організаційної структури, відповідних процедур, процесів та ресурсів, що забезпечують загальне управління якістю продукції та послуг. Вона підтримує міцні зв'язки між усіма рівнями управління та працівниками підприємств на всіх етапах виробництва та реалізації [14].

Міжнародні стандарти якості послуг, такі як ISO серії 9000, визначають єдиний підхід до оцінки систем якості та регулюють взаємодію між виробниками і споживачами послуг. Національні стандарти встановлюють порядок і методи планування для підвищення якості обслуговування на всіх етапах технологічного циклу виробництва продукції або надання послуг, а також визначають вимоги до засобів і методів контролю та оцінки якості обслуговування [12, 13].

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, забезпечують структуру для ефективного управління якістю послуг. ISO 9001 є одним із найбільш поширених стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації, який прийнято в більш ніж 170 країнах світу. Даний стандарт визначає систему управління якістю, сертифікація за якою свідчить, що підприємство здатне постійно підтримувати високий рівень якості продукції та безперервно його покращувати. В Україні аналогом цього стандарту є ДСТУ ISO 9001:2015 [13].

Впровадження стандартів і нормативів на підприємстві є ключовим компонентом системи управління якістю, оскільки вони сприяють підтриманню стабільно високого рівня обслуговування. Ці нормативи та інструкції визначають виробничі обов'язки різних підрозділів і служб, регулюють взаємодію між працівниками закладу розміщення та встановлюють правила надання послуг. Стандартизація, яка має юридичну силу, забезпечує відповідність якості готельних послуг очікуванням клієнтів. Управління якістю в готельному бізнесі здійснюється на основі державних, міжнародних, галузевих стандартів та професійних інструкцій, залежно від категорії закладу [12].

Система управління якістю може стати ключовим інструментом у боротьбі за ринок, оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю накопичувати та використовувати виробничий потенціал у порівнянні з іншими компаніями [28].

Стандарт ISO 9001 представляє собою модель управління, спрямовану на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможність організації, а застосування відповідних підходів у системі організації управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань, таких як:

- покращити загальну ефективність діяльності та створити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку;
- підвищити якість продукції та послуг, тим самим збільшуючи задоволеність клієнтів;
- посилити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- реалізовувати продукцію за міжнародними стандартами;
- встановити співпрацю з іноземними партнерами, зокрема в аспекті залучення інвестицій;
- отримати перевагу перед конкурентами в тендерах;
- забезпечити прозорість та легкість управління організацією;
- запровадити механізми для постійного покращення системи управління та підвищити ефективність працівників на всіх рівнях [38].

Внутрішні результати, що отримує організація від впровадження організаційної системи управління якістю, залежать від зусиль, спрямованих на покращення діяльності. Зовнішні переваги досягаються через сертифікацію системи управління якістю незалежним компетентним органом.

Основу стандартів системи управління якістю складають сім принципів:

- орієнтація на клієнта;
- лідерство;
- залучення персоналу;
- процесний підхід;
- поліпшення;
- прийняття рішень на основі фактів;
- управління взаємозв'язками.

Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід, який стверджує, що діяльність організації складається з ряду взаємозалежних процесів, які функціонують як цілісна система. Вхідні дані одного процесу є вихідними даними для наступного. Таким чином, процесний підхід включає систематичне визначення процесів, їхньої послідовності та взаємодії, управління процесами та зв'язками між ними.

Концептуальна модель забезпечення якості в готельному бізнесі охоплює всі етапи надання послуг, від виявлення потреб гостей до оцінки їхнього задоволення. Сертифікація є одним із ключових методів підтвердження якості послуг, що значно впливає на взаємодію між працівниками та гостями закладів розміщення [10, 11].

Вимоги стандарту ISO 9001 є загальними і не передбачають уніфікації структури систем управління якістю або документації, оскільки вони застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру чи продукції (послуги).

Текст ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки і охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організаціям інтегрувати систему менеджменту якості з іншими вимогами загальної системи менеджменту [23].

Міжнародні стандарти обслуговування є ключовими для організації індустрії гостинності та забезпечення високої якості взаємодії з клієнтами. Вони регламентують всі аспекти обслуговування- від етикету до професійної поведінки персоналу та забезпечення комфорту гостей. Ці стандарти допомагають створити єдиний високий рівень обслуговування, який клієнти очікують отримати у всіх готелях та інших закладах гостинності по всьому світу.

До прикладу, протоколи обслуговування є детальними інструкціями для персоналу, які визначають стандарти і процедури обслуговування клієнтів у різних ситуаціях. Вони охоплюють широкий спектр аспектів, від зустрічі гостей до вирішення скарг, і є основою для забезпечення послідовності та якості обслуговування.

Навчання персоналу є невід'ємною частиною забезпечення високих стандартів обслуговування. Постійне підвищення кваліфікації допомагає персоналу відповідати сучасним вимогам і очікуванням клієнтів. Таким чином, сюди ми відносимо: ознайомлення працівників з стандартами обслуговування, навчання етикету, професійної поведінки, основи безпеки тощо.

Забезпечення комфорту є ключовою складовою обслуговування, яка впливає на загальне враження гостей від перебування у готелі. Це включає не лише фізичний комфорт, але й психологічне задоволення від перебування.

Як було зазначено, міжнародні стандарти обслуговування є важливим інструментом для забезпечення високої якості взаємодії з клієнтами в індустрії гостинності. Дотримання цих стандартів допомагає створити позитивний досвід

для клієнтів, підвищити їх задоволеність та лояльність, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Україна прагне інтегруватись до світового ринку туризму, що вимагає від готелів відповідності міжнародним стандартам та використання сучасних технологій управління, але тут існують певні національні особливості та виклики [36].

В Україні кілька туристичних та готельних мереж застосовують стандартизацію як ключову складову моделі управління якістю послуг. Всі заходи налаштування орієнтовані на загальну адаптацію найкращих практик та вимог клієнтів до специфіки, потреб та особливостей діяльності, а також на забезпечення єдності та послідовності у наданні послуг, ґрунтуючись на міжнародних стандартах, таких як ISO 9000 і ISO 10000. У цьому контексті стандартизація:

- сприяє підтримці однакової якості обслуговування та послуг у всіх закладах мережі;
- допомагає створити єдину ідентичність бренду та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів [20].

Українська індустрія гостинності активно впроваджує інновації, хоча темпи можуть відставати від світових лідерів, зокрема, інтеграція сучасних технологій в організаційні та управлінські процеси потребує значного вдосконалення, а для стимулювання інновацій необхідна більш активна державна підтримка.

Основними викликами для української індустрії гостинності є в першу чергу війна, фінансові бар'єри, недостатнє технічне оснащення та брак кваліфікованих кадрів. Водночас з цим існують можливості для зростання внутрішнього туризму, розширення міжнародного співробітництва та

впровадження інновацій. Для подальшого розвитку індустрії гостинності в Україні необхідно зосередитися на інвестуванні в навчання та розвиток персоналу та активізації співпраці з міжнародними організаціями для обміну досвідом та технологіями.

Забезпечення якості обслуговування є процесом, що складається з декількох етапів, які впливають на загальний рівень організації обслуговування гостей закладу. Враховуючи важливість якості послуг у готельному бізнесі та їхній вплив на імідж, прибутковість і конкурентоспроможність закладів розміщення, необхідно вводити кількісні показники для об'єктивної оцінки якості обслуговування і визначення шляхів його покращення. Комплексний підхід до оцінки якості обслуговування передбачає врахування максимальної кількості складових, що формують якість обслуговування гостей на кожному етапі [43].

Концептуальні засади організації індустрії гостинності в світі та в Україні мають багато спільного, проте існують і специфічні відмінності, зумовлені демографічними, економічними, культурними та соціальними факторами. Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі, і в свою чергу дотримання міжнародних стандартів, інноваційних технологій та ефективних маркетингових стратегій сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку.

1.2 Нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності у сфері індустрії гостинності в Україні

Зважаючи на умови воєнного стану, законодавчі та нормативні аспекти стають критично важливими для організації індустрії гостинності та відповідно

до нових реалій- створення безпечних умов та ефективного функціонування готельного сектора. Розглянемо ці аспекти докладніше:

1. Безпека та захист:

- Безпека гостей та персоналу, що може включати встановлення контрольованого доступу, систем відеоспостереження тощо;
- Захист від терористичних загроз, що включає в себе розробку планів надзвичайних ситуацій, навчання персоналу та співпрацю з місцевими правоохоронними органами, адже готелі повинні бути готові до можливих терористичних атак;
- Готелі повинні мати чіткі процедури евакуації для гостей та персоналу в разі загрози або небезпеки.

2. Регулювання діяльності:

- У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо режиму роботи готелів, зокрема щодо годин роботи, обслуговування та доступу гостей в зв'язку з надзвичайним станом, комендантською годиною тощо;
- Готелі можуть бути зобов'язані співпрацювати з місцевими органами влади для контролю за переміщенням осіб та забезпечення надійних умов для життя населення.

3. Оподаткування та фінансові аспекти:

- Уряд може ввести пільги або інші фінансові стимули для підтримки готелів у воєнний період, що допомагає їм виживати у складних умовах;
- Держава може надавати фінансову підтримку готелям, які потребують додаткових ресурсів для забезпечення відповідних умов та функціонування.

4. Взаємодія з владою:

- Готелі повинні активно співпрацювати з місцевою владою та правоохоронними органами для координації дій та вирішення проблем та питань, які можуть виникнути під час екстрених ситуацій;
- Готелі повинні дотримуватися всіх законів та нормативів, які стосуються їхньої діяльності у воєнний період, та співпрацювати з усіма відповідними органами влади.

Загалом, діяльність підприємств готельного господарства регулюється Законодавством України. В контексті воєнного стану особливо варто зазначити, що відповідно до законодавства України встановлено особливості правовідносин між суб'єктами договорів у разі надзвичайних обставин ситуацій, обставин непереборної сили (форс-мажору), військових дій тощо.

1. Закон України «Про туризм» [4];
2. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [3];
3. Господарський Кодекс України [1];
4. Цивільний Кодекс України [6].

У зв'язку з кризовим становищем в Україні, сфера гостинності стикається з відповідними обмеженнями правовими нормами, які застосовуються у період воєнного стану. Указом Президента України «Про запровадження надзвичайного стану в окремих регіонах України» № 63/2022 [5, 2], встановлено надзвичайний стан. До того ж, через високий ризик для цивільної авіації з 24 лютого 2022 року, об'єднана військово-цивільна система організації повітряного руху України вжила заходів, включаючи закриття повітряного простору України, згідно з вимогами Повітряного Кодексу України та «Положення про використання повітряного простору України», що кардинально вплинуло туристичну галузь загалом.

Отже, під час дії воєнного стану, в Україні робота готельних підприємств дещо ускладнена, а безпечне функціонування підприємства вимагає додаткових заходів та уваги до найменших деталей. Тому пропонуємо розглянути моменти, до яких змінився підхід в зв'язку з воєнним станом та регулюванням нормативними актами та постановами у вигляді таблиці (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Вимоги до готельних підприємств в умовах воєнного стану

	В умовах воєнного стану збільшилась увага до загальних вимог для захисних споруд не тільки зі сторони органів, котрі регулюють це питання, але і працівників самих готелів, адже в першу чергу від цього аспекту залежить безпека гостей, за яких
--	---

Бомбосховище	адміністрація готелю несе відповідальність у разі виникнення надзвичайної ситуації. Саме тому бомбосховища в готелях все більше намагаються зробити найбільш комфортними, аби відвідувачі почувались у безпеці та спокої.
Заселення та реєстрація	Процес реєстрації та заселення гостей займає трохи більше часу, адже в умовах воєнного стану дуже важливо перевірити документи всіх проживаючих, ознайомити їх із можливими виходами/входами з будівлі, а також зрозуміло пояснити, де знаходиться найближче укриття та як до нього потрапити.
Тренінги з поведінки під час надзвичайних ситуацій	Тренінги з поведінки працівників готелю під час надзвичайних ситуацій є критично важливими для забезпечення безпеки та ефективного реагування на екстрені події, адже вірогідність виникнення таких ситуацій під час воєнного стану вкрай велика.
Робочий графік підприємств	Графік заселення/виселення гостей набув нових правил, адже в містах діє комендантська година, після настання якої без спеціальних перепусток заборонено виходити на вулиці
Штраф за скасування бронювань	Деякі готелі відмовляються під час дії воєнного стану стягувати штраф з гостей, бронювання яких було скасовано через будь-які обставини, оскільки в даних умовах існує велика ймовірність виникнення непередбачуваних обставин, які можуть кардинально змінити плани гостей.

Розглянемо детальніше питання стосовно бомбосховищ. Захисні споруди цивільного захисту – інженерні споруди, призначені для захисту населення від впливу небезпечних факторів, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів [8]. Захисні споруди є основним засобом колективного захисту населення. Для вирішення питань щодо укриття населення у захисних спорудах створюється фонд таких споруд.

Суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо створення, зберігання, утримання, використання та реконструкції захисних споруд цивільного захисту [9]. Захисні споруди державної та комунальної власності не підлягають приватизації (відчуженню) [7, 31].

Отже бачимо, що існують відповідні вимоги до укриттів, тобто є певний перелік правил облаштування та їх експлуатації, що значно спрощує процес організації відповідних умов для захисних споруд.

Заселення та реєстрація в готельних підприємствах в умовах воєнного стану потребують додаткових заходів безпеки та контролю. Ось деякі важливі аспекти, які слід враховувати під час цього процесу:

- Запровадження посиленого контролю за доступом до готелю. Це може включати перевірку документів та особистих оглядів гостей перед заселенням;
- Збільшення уважності до процесу реєстрації гостей, тому слід мати спеціальні форми для фіксації інформації про гостей та їхніх документів;
- Навчання персоналу виявляти та реагувати на підозрілу або небезпечну поведінку гостей;
- Забезпечення конфіденційності особистих даних гостей, включаючи інформацію з їхніх документів;
- Використання захищених систем зберігання даних та застосування шифрування для запобігання несанкціонованому доступу;

Загальною метою даних заходів є забезпечення безпечних умов та захисту гостей, а також персоналу готелю під час воєнного стану, опираючись на дотримання вимог законодавства та стандартів безпеки.

Тренінги з поведінки під час надзвичайних ситуацій в готельних підприємствах є дуже важливим елементом підготовки персоналу до ефективного та безпечного реагування в кризових ситуаціях, тому з метою убезпечення гостей та персоналу від негативних наслідків в умовах воєнного стану, пропонується вжити наступних заходів:

- Навчання персоналу процедурам евакуації в разі пожежі, вибуху, терористичної загрози та інших надзвичайних ситуацій;
- Проведення практичних тренувань з використання пожежних інструментів та евакуаційних маршрутів;

- Навчання персоналу ефективній комунікації з гостями під час екстрених ситуацій, включаючи спокійне та чітке надання інструкцій та інформації про евакуацію;
- Тренування персоналу на виявлення та реагування на підозрілу або небезпечну поведінку гостей;

Стресостійкість та управління емоціями:

- Тренування персоналу в управлінні стресом та емоціями в кризових ситуаціях, щоб забезпечити професійну та ефективну реакцію;
- Проведення тренінгів, що моделюють реальні ситуації стресу, для підвищення стійкості та готовності персоналу.

Співпраця з місцевими органами влади:

- Тренування взаємодії з місцевими правоохоронними органами, пожежною службою та медичними екіпажами для координації дій та надання допомоги в екстрених ситуаціях.

Оновлення тренінгів:

- Періодичне проведення тренінгів, перевірка знань і навичок персоналу для забезпечення їхньої актуальності та ефективності;
- Аналіз попередніх ситуацій та вивчення навчальних випадків для вдосконалення тренінгових програм.

Дані заходи допомагають персоналу готелю бути готовими до реагування на будь-які надзвичайні ситуації, забезпечуючи надійні умови для гостей та підтримуючи ефективну діяльність готелю в умовах воєнного стану.

Робочий графік підприємств, зокрема готельних підприємств, під час дії воєнного стану, може бути суттєво змінений задля створення безпечних умов перебування гостей, а також для забезпечення необхідного функціонування готелю. Ось деякі аспекти, які можуть впливати на робочий графік в цих умовах:

- Запровадження режиму підвищеної готовності для персоналу, зокрема для служб охорони, адміністративного персоналу та технічних служб;

- Введення додаткових заходів безпеки для персоналу та гостей, таких як перевірка ідентифікаційних документів, обмеження доступу до окремих зон готелю та посилення відеоспостереження;
- Збереження гнучкості у робочих графіках для забезпечення можливості швидко реагувати на зміни ситуації та потреби гостей;
- Проведення регулярних нарад та інструктажів з персоналом щодо процедур дій в надзвичайних ситуаціях та важливих змін у робочому графіку;
- Забезпечення доступу персоналу до інформації та інструкцій через різні канали зв'язку;
- Дотримання комендантської години та спеціального режиму світломаскування [27].

Дотримання саме цих правил дозволить підприємству ефективно функціонувати під час кризових ситуацій. Усі ці аспекти слід враховувати при розробці робочого графіка для готельних підприємств в умовах воєнного стану, з метою створення безпечних умов.

Штраф за скасування бронювань в умовах воєнного стану є доволі складним та суперечливим питанням, яке потребує ретельного обміркування з урахуванням інтересів як гостей, так і готелю. Деякі готелі відмовляються від стягнення штрафів з гостей, чиє бронювання було скасовано через будь-які обставини, особливо в умовах воєнного конфлікту. Ось кілька причин, чому це може бути розумним рішенням:

- У воєнний період, люди можуть бути змушені скасувати свої мандрівки через загрозу особистої безпеки або інші непередбачувані обставини. Безкоштовне скасування бронювання може бути морально виправданим та сприяти підтримці гостям у важкий момент;
- Підтримка репутації готелю здійснюється також завдяки відмові від стягнення штрафу, адже це може позитивно вплинути на імідж готелю та сприяти позитивним відносинам з клієнтами. Гості можуть оцінити готовність готелю проявити розуміння та співчуття в непередбачуваних обставинах;

- Збереження штрафу може викликати негативні емоції у гостей і втрату їх лояльності. Відмова від штрафу може зберегти лояльність клієнтів та спонукати їх до повернення у майбутньому;

Проте, зважаючи на всі позитивні аспекти впливу скасування штрафу на позиціонування готелю на ринку послуг, важливо також враховувати, що відмова від стягнення штрафу може мати фінансові наслідки для підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Тому рішення про стягнення штрафу або відмову від нього повинно бути обґрунтованим та виваженим.

Отже, на сучасному етапі метою державного регулювання підприємств готельного господарства є створення інноваційної та конкурентоспроможної бази сфери гостинності, яка здатна задовольнити попит як вітчизняних, так і іноземних громадян на широкий спектр послуг. Заходи з регулювання цього сектору спрямовані на координацію і співпрацю на міждержавному та регіональному рівнях, а також на вдосконалення концепції діяльності підприємств готельної індустрії та методичних положень, спрямованих на досягнення цілей управління.

Водночас, активно ведеться робота над формуванням та впровадженням нових інструментів та програм розвитку туристичної галузі загалом, що сприятиме підвищенню ефективності цього сектору. Однак існуючі нормативно-правові акти не завжди враховують всі важливі аспекти розвитку туризму, особливо на регіональному рівні. Тому для успішного розвитку туризму необхідно зосередитися на вирішенні ключових питань правового регулювання, таких як підтримка основних напрямків туристичної діяльності.

Також важливою є підтримка підприємців у сфері туризму, розвиток та відновлення інфраструктури. Враховуючи ці проблеми, необхідно розробити ефективні методи та стратегії для вирішення проблем і визначити шляхи подальшого розвитку правового регулювання туристичної діяльності [46].

1.3 Теоретичні підходи в процесі організації та регулювання сфери гостинності в умовах воєнного стану

Аналіз теоретичних підходів до організації та регулювання сфери гостинності в умовах воєнного стану включає в себе розгляд різних концепцій та стратегій, які можуть бути застосовані для забезпечення стабільності та безпеки у цій галузі.

Кожен із підходів представляє собою розробку відповідних стратегій, які спрямовані на забезпечення безпеки гостей та персоналу, мобілізації ресурсів для забезпечення неперервного функціонування готелю, а також вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями. Це включає в себе розробку планів евакуації, заходів безпеки та захисту, забезпечення необхідних ресурсів та комунікаційних зв'язків, а також співпрацю з органами влади та міжнародними гуманітарними організаціями. Такі підходи дозволяють готелям ефективно функціонувати й надавати підтримку у важких воєнних умовах, забезпечуючи надійність та комфорт [45].

Пропонуємо звернути увагу на ключові теоретичні підходи, щоб краще зрозуміти концепцію кожного з нього (рис.1.1 Теоретичні підходи до організації сфери гостинності в умовах війни).

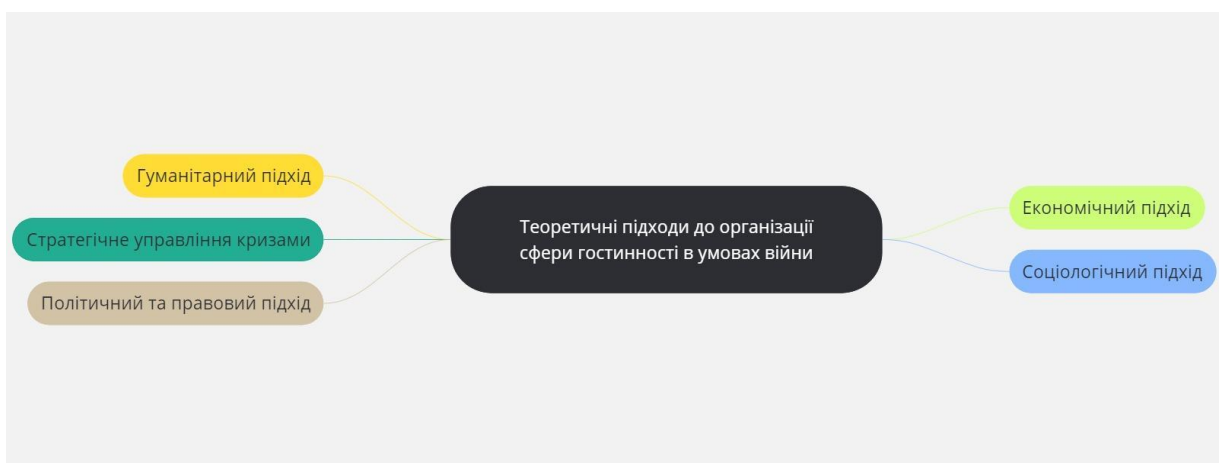


Рис.1.1 Теоретичні підходи до організації сфери гостинності в умовах війни

Розглянемо детальніше кожен з підходів:

- Гуманітарний підхід уособлює в собі більше зосередження на захисті прав та інтересів гостей, персоналу готелю. Цей підхід яскраво підкреслює важливість гуманітарних принципів, таких як захист життя та безпека осіб, надання допомоги та підтримки у складні часи.

Цей підхід покликаний для виокремлення людських цінностей, вимагає від управлінців активного взаємодіяти з навколишнім світом, опиратись у своїй діяльності на такі принципи, як гостинність, висока якість послуг, яка відповідатиме цінній політиці підприємства тощо. Врахування цього підходу в процесі управління готельним підприємством в умовах війни дозволить сформувати позитивний імідж та забезпечити створення бази постійної клієнтури, адже споживач найімовірніше звернеться до того, хто пропонує бажаний рівень обслуговування;

- Стратегічне управління кризами є підґрунтям для розробки та впровадження стратегій управління для готелів, які можуть передбачити можливі ризики та реагувати на них ефективно. Це включає в себе розробку евакуаційних планів, систем сповіщення та комунікації, а також навчання персоналу з підготовки до надзвичайних ситуацій.

Розробка стратегічного плану в умовах кризи передбачає собою детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також урахування можливих факторів впливу через мінливу ситуацію в країні. Слід зауважити, що кризовий стан – це сукупність негативних явищ, як і зовнішні так і внутрішні фактори, що є важливою складовою для фінансової безпеки підприємства. Саме тому, зменшення впливу зовнішньої кризи на рентабельність та платоспроможність підприємства є основною задачею стратегічного плану [35].

- Політичний та правовий підхід складається з аналізу законодавства, яке регулює та корегує сферу гостинності в умовах воєнного стану. Це включає в себе розгляд прав та обов'язків готелів у цих умовах, а також можливих заходів держави щодо підтримки готельних підприємств у кризовий період.

Таким чином, в дійсності держава почала активно запроваджувати комплексні зміни до законодавства та державних програм, які спрямовані на підтримку української економіки, а саме:

- Скасування вимог щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності;
- Податкові зміни;
- Скасування перевірок та відсутність санкцій за несвоєчасне подання звітності;
- Настання форс-мажорних обставин, що дозволяє бізнесу відтермінувати виконання договірних зобов'язань.

Тобто бачимо, що урядом України було запроваджено низку змін, котрі націлені на забезпечення відповідних до вимог воєнного стану умов [16].

- Економічний підхід оцінює вплив воєнного конфлікту на економіку та фінансову стабільність готельного бізнесу. Це може включати аналіз змін у попиті та пропозиції на ринку гостинності, витрат на забезпечення відповідних умов та витрат на адаптацію до нових викликів. Економічний підхід опирається на засади економічної безпеки, яка являє собою універсальну категорію, котра може розглядатися на різних рівнях: підприємства, яке є складною виробничою та соціально-економічною системи, галузі, країни загалом. Між усіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок.

Економічна безпека підприємства неможлива без створення, регулювання та підтримки державою сприятливих для життєздатності умов. Збільшення кількості підприємств із високим рівнем економічної безпеки допоможе зміцнити економічну безпеку будь-якої країни. Економічна безпека підприємства розглядається як стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози та забезпечує довгострокове виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.

Експерти ж стверджують, що економічна безпека підприємства являє собою стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для

запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому [17].

Економічна безпека підприємства може розглядатись з різних сторін:

- Ресурсозабезпечення;
- Ефективне використання ресурсів та потенціалу;
- Забезпечення сталого функціонування та розвитку;
- Стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз.
- Соціологічний підхід вивчає соціальні та культурні аспекти впливу воєнного конфлікту на сферу гостинності. Це включає аналіз змін у споживчих потребах, психологічних аспектів мандрівок та способів адаптації гостей та персоналу до нових умов.

Специфіка діяльності готельних підприємств спричинила новий етап розвитку взаємодії бізнесу та суспільства в надзвичайних умовах. Цей період дозволив сформувати відносно стійку систему, яка завдяки залученню усіх доступних можливостей зуміла посприяти стабілізації хиткої ситуації в Україні, сформувала нове економічне середовище, що чітко окреслює переваги та недоліки кожного підприємства гостинності та визначає напрямок розвитку даної сфери як на вітчизняному, так і світовому рівні [40].

Аналіз різних теоретичних підходів до організації та регулювання готельної індустрії в умовах воєнного стану вказує на значний вплив цих умов на функціонування готельних підприємств. Висновок полягає в тому, що кожен з підходів тісно взаємодіє між собою, і їхня комбінація може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність готельних підприємств в умовах війни.

Позитивний вплив може бути виявлений у відповідному захисті прав та інтересів гостей та персоналу готелю (гуманітарний підхід), розробці ефективних стратегій управління кризами (стратегічний підхід), а також у використанні можливостей підтримки з боку держави (політичний та правовий підхід). Крім того, адаптація до змін у соціальних та економічних умовах (соціологічний та економічний підходи) може допомогти готелям забезпечити безпеку та комфорт своїх гостей під час непередбачуваних ситуацій.

Проте, також слід враховувати можливі негативні наслідки. Наприклад, збільшення витрат на забезпечення відповідних умов та адаптацію до нових обставин може призвести до фінансових труднощів для готелів, що здатне погіршити їхню економічну стабільність. Також, необхідність виконання додаткових правових та регулятивних вимог може збільшити адміністративне навантаження на готельні підприємства.

Отже, успішна адаптація готельних підприємств до умов війни вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти, включаючи гуманітарні, стратегічні, політичні, економічні та соціологічні фактори. Загалом ці підходи можуть бути використані для розробки комплексної стратегії управління готельним бізнесом. Здатність ефективно взаємодіяти з цими факторами може визначити успіх або невдачу готельного бізнесу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

Аналіз організаційно-економічної структури готелю «TWIN APART»

2.1 Визначення ключових чинників та оцінка стану економічних ресурсів готелю «TWIN APART»

Апарт-готель «TWIN APART» відкрився в 2015 році в діловому центрі Києва на Печерську. Готель знаходиться за 5 хв. від станції метро "Звіринецька", та за 15 хв. від ТЦ «Ocean Plaza».

«TWIN APART» пропонує 18 просторих, затишних номерів і апартаментів на будь-який смак. Тут панує атмосфера європейського комфорту та гостинності. Кожен з номерів – ідеальний вибір як для подорожнього, так і для довгострокового проживання.

Інфраструктура готелю має в своєму розпорядженні можливості для бізнес-заходів, таких як тренінги, переговори, конференції до 25 осіб, а функціональне лобі готелю надає можливості в організації бізнес-ланчів і кавабрейків.

Апарт-готель «TWIN APART» гарантує надання послуг на найвищому рівні, який відповідає міжнародним стандартам.

«TWIN APART» пропонує своїм гостям:

- Безкоштовне паркування;
- Сніданки;
- Безкоштовний Wi-Fi;
- 18 затишних сучасних номерів та апартаментів;
- Цілодобовий відділ реєстрації та консьєрж-сервіс;
- Професійне щоденне прибирання;
- Лобі із зоною очікування для гостей;
- Замоклення столиків у ресторанах, організація екскурсій та виклик таксі;
- Бронювання та замовлення квитків у театри, на концерти та спортивні заходи;
- Друк/копія документів;
- Розташування в центрі Києва на Печерську;
- Кожен номер на запит гостя можна ставити під сигналізацію [33].

Таким чином готель «TWIN APART» позиціонує себе на ринку послуг, проте в свою чергу, опираючись на відгуки з сайту, зазначимо, що заклад має високу клієнтоорієнтованість, адже майже кожна оцінка персоналу- 10/10, що в умовах воєнного стану є важливим аспектом, адже за таких обставин увага до найменших дрібниць вирішує ключові моменти в обслуговуванні гостей та подальшому функціонуванні готелю [19].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що є основною

складовою організації стратегічного управління, надає можливість виявити потенційні переваги та загрози, які впливають на готельні підприємства, і враховувати їх під час встановлення цілей та обрання шляхів досягнення їх. Аналіз макро- та мікросередовища, в якому діють готельні підприємства, дозволить:

- Вчасно реагувати на негативні наслідки непередбачуваних змін у майбутньому або мінімізувати їх вплив;
- Зосереджуватися на вивченні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, управлінні змінами або пристосуванні до них;
- Надавати базу для прийняття стратегічних та тактичних рішень;
- Порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями [42].

Аналіз макро- та мікросередовища є необхідним кроком у стратегічному управлінні готельним підприємством, оскільки ці фактори можуть бути непередбачуваними та мати значний вплив. Тому сперш пропонуємо розглянути основні внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність господарської діяльності готелю «TWIN APART» (рис. 2.1. Чинники впливу на ефективність господарської діяльності готелю «TWIN APART»).

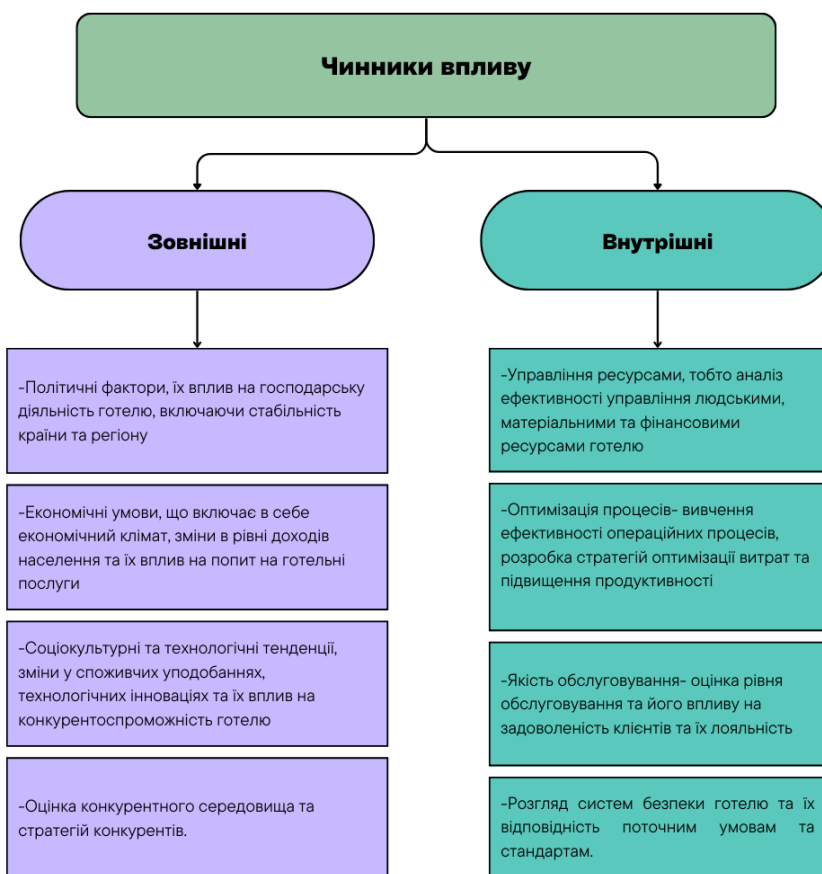


Рис. 2.1. Чинники впливу на ефективність господарської діяльності готелю «TWIN APART»

В свою чергу, для оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність організації господарської діяльності готелю «TWIN APART» можемо використовувати наступні дані:

- Фінансові показники, що включають в себе дані про обсяги продажів, витрати та чистий прибуток (Додаток 2, Додаток 3).
- Внутрішні фактори- дані про організаційну структуру, якість обслуговування, рівень задоволеності працівників, ефективність процесів внутрішнього управління та виробництва.
- Зовнішні фактори- дані про конкурентне середовище, економічні та політичні фактори, тенденції ринку готельних послуг, демографічні та соціокультурні фактори.
- Дані про клієнтів- рівень задоволеності, повторність відвідування, відгуки та рекомендації.

Отож, говорячи про внутрішні фактори, важливо опиратись на реальні відгуки гостей, які ми можемо знайти на сайті «Booking».

Аналізуючи рівень задоволеності гостей, ствердно можемо сказати, що сервіс тут хороший, адже кожен відгук є позитивним, а маленькі недоліки швидко опрацьовуються та нівелюються, аби гості повторно повертались до готелю і бачили, що їхня думка важлива у процесі вдосконалення та розвитку.

Питання організаційної структури ми розглянули раніше, проте варто підбити підсумки та зазначити, що підприємство має лінійну організаційну структуру управління, котра має значні переваги, які безпосередньо впливають на якість надання послуг та забезпечують єдність і чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень, за які керівник чітко несе відповідальність.

Рівень задоволеності працівників є нагальним питанням, адже з точки зору воєнного стану, організовувати робочі процеси стало важче, адже особливо сприятливі до стресу люди швидко виснажуються, що в свою чергу дуже впливає на якість виконання роботи. Опираючись на досвід роботи на підприємстві «TWIN APART», можемо сказати, що в загальних рисах персонал задоволений умовами праці, проте керівництву варто вжити заходи щодо кадрового забезпечення, адже за потреби працівники не мають змоги взяти вихідні (від 3 до 10 днів) за потреби, аби відпочити.

Шляхом спостереження, можемо дати оцінку ефективності процесів внутрішнього управління та виробництва. Зазначимо, що час, який витрачається на прибирання номерів можливо було б скоротити, тим самим покращивши продуктивність та підняти рівень завантаженості готелю.

На нашу думку великі затрати часу на прибирання одного номеру пов'язані з недостатньою мотивацією персоналу, адже навіть після перевірки кімнати на чистоту, виявляється низка недоліків, на виправлення яких також витрачається від 15 хвилин.

Також до основних причин неефективності цього процесу можемо віднести недостатню кількість покоївок, адже площа деяких категорій номерів перевищує 40 м² і одна людина на зміні не здатна швидко виконати прибирання

як мінімум 5 номерів, адже додатковою щоденною роботою є прибирання у квартирантів, гостей, котрі на довгостроковий період орендують приміщення.

Пропонуємо перейти до аналізу зовнішніх факторів, котрі впливають на ефективність господарської діяльності. Сюди ми відносимо дані про конкурентне середовище, яке складається всього з одного готелю, який знаходиться за тією ж адресою, що і досліджуване підприємство.

Готель «Bon Apart» є головним конкурентом готелю «TWIN APART», адже, якщо взяти до уваги етап поселення гостей, виникає проблема, яка полягає в близькому розташуванні підприємств та схожій назві. Саме тому часто гості помиляються готелем, а в свою чергу «Bon Apart» має вигідне розташування, що дозволяє адміністраторам «переманювати» клієнтів до себе, пропонуючи різні знижки.

Проте є певні відмінності, які надають перевагу «TWIN APART». По-перше, це ціни на досліджуваному підприємстві- демократичні, відповідають якості сервісу, чого не можна сказати про «Bon Apart», де ціни не виправдано завищені.

По-друге, хочемо звернути увагу на різючу відмінність в обслуговуванні гостей. Неодноразово гості незадоволені обслуговуванням в «Bon Apart», приїжджали до «TWIN APART», зазначаючи, що їм не сподобалось зверхнє ставлення адміністраторів до них, а також близьке розташування до дороги, що значно впливає на рівень шуму в номерах.

Отож, зважаючи на перераховані недоліки та переваги, готель «TWIN APART» обрав на полі конкурентів для себе принцип цитований далі: «Свобода вибору в конкурентному суспільстві заснована на тому, що якщо хтось відмовляється задовольнити наші потреби, ми можемо звернутись до іншого» (Фрідріх Август фон Хайєк). Тобто адміністрація прийняла рішення надавати такий рівень сервісу, який здатний задовольнити навіть найвибагливішого гостя, адже таким чином можливо створити собі гарний імідж та привабити велику кількість нових клієнтів та робити все для повторного відвідування гостей.

Розглядаючи економічні та політичні фактори впливу на організацію господарської діяльності готелю, то очевидним стає вагомий вплив воєнного стану, спричинений військовою агресією держави-терориста.

Звернемо увагу на рівень завантаженості готелю, який є абсолютно нестабільним, адже він залежить від збільшень обстрілів мирних міст, від наявності в готелі укриття, а також тих аспектів, які впливають на безпечне перебування гостей в готелі (наприклад, кількість вікон в номері або ж наявність безпечної зони).

Пропонуємо порівняти рівень завантаженості номерного фонду готелю «TWIN APART» за однаковий період 2023 та 2024 років, щоб дослідити прогрес підприємства у пристосуванні до нових умов існування, які були спричиненні факторами впливу. Для цього нам необхідно провести відповідні обчислення.

Для розрахунку відсотку завантаженості готелю у березні 2024 року, нам потрібно взяти наступні дані:

1. Загальна кількість номерів у готелі- 17 номерів
2. Загальна кількість днів у місяці-31 день;
3. Загальна кількість зайнятих номерів за місяць- 425 днів;

Спершу необхідно розрахувати середню кількість зайнятих номерів на день:

$$\text{Середня кількість зайнятих номерів на день} = \frac{\text{Загальна кількість зайнятих номерів}}{\text{Кількість днів у місяці}}$$

$$\text{Середня кількість зайнятих номерів на день} = \frac{425}{31} \approx 13,71$$

Тепер, маючи ці дані, розрахуємо завантаженість готелю у відсотках:

$$\text{Завантаженість готелю} = \frac{\text{Загальна кількість зайнятих номерів за місяць}}{\text{Кількість доступних номерів}} \times 100\%$$

$$\text{Завантаженість готелю} = \frac{13,71}{17} \times 100\% \approx 80,65\%$$

Отже, завантаженість вашого готелю в березні 2024 року становить приблизно 80,65%.

Для розрахунку відсотку завантаженості готелю у березні 2023 року, нам потрібно взяти дані за звітний період та провести аналогічні обчислення:

1. Загальна кількість номерів у готелі- 17 номерів
2. Загальна кількість днів у місяці-31 день;
3. Загальна кількість зайнятих номерів за місяць- 337 днів;

Обчислимо середню кількість зайнятих номерів на день:

$$\text{Середня кількість зайнятих номерів на день} = \frac{337}{31} \approx 10,87$$

Тепер, отримавши необхідний показник, розрахуймо завантаженість готелю у відсотках:

$$\text{Завантаженість готелю} = \frac{10,87}{17} \times 100\% \approx 63,94\%$$

Отже, завантаженість вашого готелю в березні 2023 року становить приблизно 63,94%.

$$\text{Різниця між завантаженістю} = 80,65\% - 63,94\% = 16,71\%$$

Порівнюючи завантаженість готельних номерів у березні 2023 року та у березні 2024 року, бачимо значну різницю у відсотковому відношенні (16,71%), що в першу чергу пов'язано з періодом адаптації готелю до нових умов. Неналагоджений графік тут грає значну роль, адже в період березня 2023 року часто на робочій зміні не було покоївки, а тому деякі номери були не готові до прийому нових гостей.

Збільшення завантаженості готелю може свідчити про позитивні тенденції в його діяльності, так як це може призвести до зростання прибутку та підвищення загального успіху бізнесу. Однак, це також може вимагати додаткових ресурсів

і уваги для забезпечення якісного обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.

Щодо періоду березень 2024 року, то можемо спостерігати чітку картину, де щодня номери готові до прийому гостей, а рівень завантаженості збільшився. Більше того, у готелю з'явилося багато постійних відвідувачів, які залишаються в «TWIN APART» у відрядженні, на відпочинок або просто проїздом один або і декілька разів на місяць.

Аналізуючи рівень задоволеності гостей, важливо звернути увагу на оцінки по різним показникам на сайті з бронювань, звідки надходить найбільша кількість гостей.

Отож пропонуємо порівняти оцінку готелю за останні 2 роки (2023, 2024), опираючись на відгуки гостей (Рис. 2.2. Оцінка за відгуками готелю «TWIN APART»)



Рис. 2.2. Оцінка за відгуками готелю «TWIN APART»

Аналізуючи діаграму, можемо зробити висновок, що оцінка готелю зросла за рік на 0,4 балів і зараз становить 8,9. Оцінювання гостями сервісу готелю є ключовим показником в аналізі прогресу, рівня адаптації підприємства до нових

умов існування. Середнє значення оцінки визначається за наступними показниками:

- Персонал;
- Зручності;
- Чистота;
- Комфорт;
- Співвідношення ціна/якість;
- Розташування;
- Безкоштовний Wi-Fi.

Тобто бачимо, що готель працює над недоліками, прагне до вдосконалень та покращень процесів, які є ключовими у формуванні вражень у гостей. Таким чином ми визначили основні зовнішні та внутрішні чинники впливу на ефективність господарської діяльності готелю «TWIN APART» та дійшли висновку, що в умовах воєнного стану досліджуване підприємство спрямовує власні ресурси на адаптацію та вдосконалення.

В свою чергу результати аналізу свідчать про те, що готель активно розробляє стратегії для оптимізації своєї роботи в умовах непередбачуваних обставин. Такий підхід дозволяє готелю «TWIN APART» ефективно функціонувати та забезпечувати високу якість обслуговування навіть в умовах складних економічних та політичних умов.

2.2 Комплексний аналіз організаційної структури та управлінських процесів готелю «TWIN APART»

Дослідження аналізу організаційної структури готелю під час воєнного стану має важливе значення з кількох причин:

- Адаптація до змін у внутрішній організації. Умови воєнного конфлікту можуть вимагати змін в організаційній структурі готелю, наприклад, перерозподіл обов'язків персоналу, зміни в системі управління та координації

працівників. Дослідження цього аспекту допоможе готелю адаптуватися до нових умов та зберігати ефективність у виконанні своїх функцій;

- Вплив на попит та обсяги послуг. Воєнний конфлікт може суттєво змінити попит на готельні послуги. Наприклад, зменшення кількості туристів та подорожуючих може призвести до зменшення обсягів бронювань та завантаженості готелю. Дослідження впливу організаційної структури на цей процес допоможе готелю ефективно реагувати на зміни в попиті та підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку послуг;
- Ефективне управління ресурсами. Розуміння того, як організаційна структура впливає на обсяги послуг та внутрішні процеси готелю, дозволить ефективно використовувати ресурси в умовах воєнного конфлікту. Наприклад, можливі зміни в роботі персоналу, оптимізація витрат та інші заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та прибутковості готелю.

Враховуючи вищезгадані аспекти, очевидно відображається важливість дослідження організаційної структури готелю та її впливу на попит та обсяги послуг в умовах воєнного конфлікту. Тому пропонуємо детальніше розглянути це питання на прикладі апарт-готелю «TWIN APART», котрий витримав усі виклики сучасності та є чудовим прикладом для розгляду організаційної структури підприємства сфери гостинності, щоб краще зрозуміти всі ключові моменти в процесі розробки ефективних стратегій управління та забезпеченні стійкості бізнесу.

Щоб чіткіше зрозуміти умови функціонування готелю «TWIN APART» до воєнного стану та під час, пропонуємо розглянути структуру управління підприємства (рис. 2.3. Структура управління готелю «TWIN APART»).

Завдяки побудованій схемі, ми бачимо, що підприємство має лінійну організаційну структуру управління, яка має низку переваг, такі як: прозорі й прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків); єдність і чіткість розпоряджень; чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; оперативність у прийнятті рішень; отримання

виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами [30].

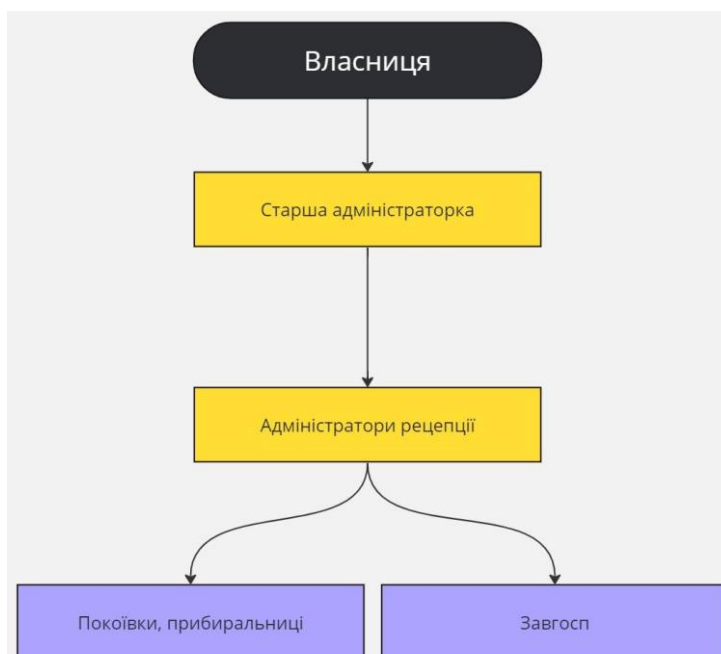


Рис. 2.3. Структура управління готелю «TWIN APART»

Цей тип структури використовувався на підприємстві з моменту його відкриття і дотепер, адже саме за цієї структури, відповідно до спостережень, потенціал співробітників використовується найбільше.

Щоб краще розуміти особливості готелю «TWIN APART» ми розглянули різні аспекти довоєнної діяльності підприємства та теперішній їхній стан (табл. 2.1 Аспекти довоєнної та сучасної діяльності готелю «TWIN APART»).

Таблиця 2.1

Аспекти довоєнної та сучасної діяльності готелю «TWIN APART»

Аспект діяльності	Довоєнний стан	Сучасний стан
Структура та обсяг послуг	Можливості готелю перед повномасштабним вторгненням, навіть враховуючи пандемію, були ширшими, а саме це виявлялось в: – Асортимент сніданків (омлет, вівсянка, сирники, млинці, грінки, вареники);	Можливості готелю не такі широкі, що обумовлено певними фінансовими та законодавчими обмежувачими факторами: – Асортимент сніданків зменшився (сирники, вареники, млинці). – Послуга конференц-зали відсутня через недосконалий стан

	<ul style="list-style-type: none"> - Послуги конференц-зали - Кількість номерів на подовбове поселення - Години роботи служби заселення 	<p>приміщення.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кількість номерів обмежена. - Години роботи служби заселення обмежені дією комендантської години
Фінансова стійкість	Навіть після пандемії готель встояв на ринку послуг та продовжив функціонувати вже готовий до змін в фінансовому плані.	В готелі діє жорсткий режим економії, хоч вже на території Київської області не ведуться активні бойові дії, проте загроза обстрілів залишається дуже високою, тому підприємство не має того обсягу туристів, як до повномасштабного вторгнення. В зв'язку з цим витрати довелося значно скоротити, що виявляється в зменшенні спектру послуг та асортименті сніданків.
Безпека та інфраструктура	До введення воєнного стану по всій території України готель обмежувався стандартними заходами безпеки: камери відеоспостереження, взаємодія з службами безпеки.	З початком повномасштабного вторгнення персонал чітко дотримується правил перевірки документів гостей, ведеться цілодобове відеоспостереження, регулярно проводиться інструктаж з питань ефективної евакуації людей в разі виникнення надзвичайної ситуації. Також готель має бомбосховище, яке представлене паркінгом, до якого є безперешкодний цілодобовий доступ в разі оголошення повітряної тривоги.
Програма лояльності	Знижки для постійних відвідувачів та довгострокових мешканців	Готель має знижки для військових та знижки на довгострокове перебування. Розробляється стратегія розвитку соціальних мереж для поширення акційних пропозицій, рекламних матеріалів послуг.

Попри низку перешкод для функціонування загалом всього бізнесу в Україні, готель «TWIN APART» зумів пристосуватись до цих викликів та організувати роботу на підприємстві таким чином, щоб гості максимально відчували себе в безпеці, адже кожному гостеві пояснюється найкоротший шлях до укриття в разі оголошення повітряної тривоги.

Загалом, якщо аналізувати діяльність досліджуваного підприємства варто зазначити, що на початку війни готельний бізнес у країні зазнав скорочення

обсягів на 90%, а зараз багато підприємств перебувають під окупацією. Частина з них стали об'єктами розграбування або повного руйнування, і значна кількість компаній була змушена припинити свою діяльність повністю [22].

Отже можемо дійти висновку, що вітчизняну сферу гостинності реформувала воєнна агресія росії, про що свідчать такі наслідки, як зменшення туристичного потоку, скорочення чисельності персоналу, збитки і руйнування, зміни в попиті та пропозиції, порушення мереж постачання і багато іншого. Отже, перед готельною індустрією постала нагальна потреба у вирішенні проблеми адаптації до ускладненої ситуації.

Таким чином підприємства готельної сфери вимушені швидко адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати стратегії продуктивного функціонування в умовах воєнного конфлікту. Це може включати зміну асортименту послуг, пошук нових ринків, удосконалення заходів безпеки та інші заходи, спрямовані на збереження та успішне функціонування підприємств у складних умовах [15].

Готель «TWIN APART» в надзвичайних умовах, за відсутності відвідувачів під час активної фази бойових дій на Київщині на початку повномасштабного вторгнення, швидко відреагував та організував свою діяльність з орієнтацією на допомогу тим, хто цього потребував, а також, за рахунок прибутку від укладання договорів про довгострокове проживання в апартаментах, зумів витримати надскладні умови існування та сьогодні вже твердо стоїть на ринку послуг не відстаючи від потенційних конкурентів.

2.3 Оцінка організаційного механізму стратегії управління розвитком персоналу готелю «TWIN APART»

Як і кожен бізнес, котрий опинився на межі існування, готельний бізнес на початку повномасштабного вторгнення намагався організувати свою діяльність таким чином, аби вистояти в першу чергу перед російською агресією. Проте, навіть в умовах війни, їм доводилося розглядати питання стратегічного

управління, щоб не лише вижити, а й зберегти конкурентоспроможність та розвиватися. Таким чином, аналіз сучасного стану індустрії гостинності в умовах воєнного стану на прикладі готелю «TWIN APART» має включати в себе не лише аналіз діяльності самого готелю, але й вивчення стратегій, що застосовуються в цій галузі в умовах воєнних конфліктів.

В свою чергу стратегії управління розвитком підприємства можуть включати різноманітні підходи, такі як: стратегія лідерства в низьких витратах, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Стратегії розвитку підприємства безпосередньо поділяються на: стратегію росту, помірному росту, скорочення, комбіновану стратегію.

Стратегії розвитку організації, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на зміцнення або збереження конкурентної переваги підприємства. Цим стратегіям відповідають різні кадрові стратегії, які відображають потреби та стратегічні цілі організації.

Якщо підприємство розвивається згідно зі стратегією зростання, то кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення висококваліфікованих працівників з творчим та підприємницьким духом. Для привернення та утримання персоналу, підприємство повинно створити сприятливі умови, такі як адекватна система оплати праці, мотивуючий морально-психологічний клімат, що сприяє розвитку творчості, а також постійне підвищення кваліфікації працівників і можливості для професійного зростання, як службового, так і наукового.

У кожному з цих випадків, кадрові стратегії повинні бути збалансовані, щоб відповідати потребам підприємства, враховуючи стратегічні цілі та специфіку ситуації в умовах воєнного конфлікту або інших складних умов [48].

Таким чином, в залежності від обраного напрямку розвитку, керівництво підприємства визначає одну із стратегій: зростання, стабілізація, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи обирається відповідна стратегія розвитку персоналу.

Зрештою, складові розробки стратегії розвитку персоналу підприємства включають в себе ряд етапів (рис. 2.4. Стратегії розвитку персоналу підприємства).



Рис. 2.4. Стратегії розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [34].

Варто зазначити, що першочерговою задачею керівництво готелю «TWIN APART» поставило перед собою забезпечити надійні умови для своїх працівників та гостей, зважаючи на власні можливості та ризики.

Отож, розглянувши низку аспектів у питанні розвитку персоналу, можемо зазначити, що дане поняття варто розуміти як систематичний та цілеспрямований процес підготовки кадрів для виконання організаційних та виробничих завдань, прийняття управлінських рішень, а також забезпечення кар'єрного росту, планування резерву керівників та підвищення конкурентоспроможності працівника та організації на довгостроковий період.

Вивчаючи можливості та виклики в процесі впровадження стратегії розвитку персоналу, особливо у контексті війни, варто звернути увагу на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників відносяться ринкові, економічні, політико-правові, науково-технічні та соціально-культурні аспекти. З іншого боку, внутрішні фактори організації, такі як загально-організаційні, організаційні, процесні та підтримуючі фактори, також впливають на розвиток персоналу.

Керівництво готелю «TWIN APART» поставило за мету створити сприятливе середовище та умови для ефективного впровадження стратегії розвитку персоналу, в якій вбачається ряд перспективних змін:

- Підвищення потенціалу працівників;
- Зростання конкурентоспроможності організації;
- Забезпечення її виживання в довгостроковій перспективі;
- Зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці і ефективності;
- Заохочення персоналу до генерування нових ідей та вдосконалення процесу обслуговування гостей.

Оцінка рівня впровадження стратегії розвитку персоналу в готельному підприємстві може ґрунтуватися на таких основних факторах, які ми пропонуємо розглянути у вигляді таблиці, яка була розроблена за допомогою методу анкетування працівників готелю «TWIN APART». Таким чином було визначено середнє значення по кожному фактору, де 1 - не відповідає зовсім, 5 - повністю відповідає (табл. .2).

Таблиця 2.2

Анкетування персоналу готелю «TWIN APART»

Джерело: побудовано автором на основі Додатку 1

Фактор	Сутність	Середня оцінка
1	2	3
Структура персоналу	Визначення того, наскільки відповідно структура персоналу потребам готельного бізнесу та стратегічним цілям організації.	3,6
Процеси навчання та розвитку	Оцінка ефективності програм навчання, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу.	2,8
Кадрова політика	Аналіз підходів до набору, утримання та розвитку персоналу, включаючи системи мотивації, стимулювання та кар'єрного росту.	3,6
Культура організації	Оцінка того, наскільки впровадження стратегії розвитку персоналу відображається у корпоративній культурі, цінностях та практиці організації.	3,6
Відданість та задоволеність працівників	Аналіз рівня задоволеності та відданості працівників організації, їхнього ставлення до виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей.	4
Результативність і продуктивність	Оцінка результатів впровадження стратегії розвитку персоналу на показниках продуктивності, якості обслуговування, рівень задоволення клієнтів тощо.	4
Комунікація та взаємодія	Оцінка ефективності комунікації між управлінням та персоналом.	3,8
Гнучкість та адаптивність	Рівень сприяння впровадження стратегії розвитку персоналу зміцненню гнучкості та адаптивності персоналу до змін в готельній індустрії.	4
Підтримка робочого середовища	Сприяння ефективно організованого робочого середовища та підтримки продуктивності на рівень задоволеності роботою.	4
Середнє значення всіх показників		3,7

Ці фактори взаємодіють між собою та допомагають визначити, наскільки успішно впроваджується стратегія розвитку персоналу в готельному підприємстві.

Отже, опираючись на дані з опитування, можемо зробити висновки, що загалом працівники готелю задоволені впровадженням стратегії розвитку персоналу на підприємстві, адже загальне середнє значення по всім показникам становить- 3,7.

Проте, судячи з низьких оцінок в пунктах «Процеси навчання та розвитку», «Структура персоналу», «Кадрова політика», «Культура організації», керівництву варто звернути увагу на впровадження відповідних заходів для покращення ставлення працівників стосовно зазначених аспектів, тим самим підвищуючи ефективність праці.

Отже, у сучасних умовах висококваліфікований персонал стає ключовим ресурсом та стратегічною конкурентною перевагою для організації. Нами зазначені основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах конкуренції, мають на меті забезпечення підвищення ефективності готелю «TWIN APART». Вони спрямовані на збільшення кваліфікації працівників, стимулювання їхнього професійного зростання, сприяння розвитку та підвищення продуктивності праці. В результаті таких заходів підприємство може отримати перевагу перед конкурентами за рахунок більш компетентного та мотивованого персоналу, який готовий ефективно впроваджувати нові ідеї та технології.

РОЗДІЛ 3

Шляхи удосконалення діяльності готельного підприємства «TWIN APART» в умовах воєнного стану

3.1 Розробка рекомендацій щодо шляхів організації та розвитку готельного підприємства

Як свідчить комплексний аналіз організаційної структури та управлінських процесів готелю «TWIN APART», який дав нам розгорнуте уявлення про функціонування готелю та його ефективність у досягненні поставлених цілей, ми виявили сильні та слабкі сторони організаційної структури та істотні проблеми у різних аспектах діяльності готелю. Результати аналізу можуть бути використані для розробки стратегій подальшого розвитку підприємства, оптимізації бізнес-процесів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Отже пропонуємо розробити шляхи покращення відповідних аспектів діяльності досліджуваного готелю, а саме:

1. Структура та обсяг послуг
2. Безпека та інфраструктура
3. Маркетингові стратегії

З метою розширення асортименту послуг пропонуємо сперш звернути увагу на обсяг послуг, який, як ми попередньо зазначили у п. 2.2, вимушений був адаптуватись до нових умов воєнного стану в Україні, скорочення туристичного потоку та зменшення фінансування готелю.

Таким чином радимо керівництву готелю розглянути можливості розробки нового меню для сніданків, адже за власними спостереженнями кожен третій гість запитує за наявності сніданків, проте ознайомившись з малим асортиментом (Додаток 4), зрештою нічого не обирає.

Сніданки на підприємстві готуються з напівфабрикатів, отож витрати на час приготування не є великими, тому, відштовхуючись від асортименту продукції постачальника, ми розробили власне меню, яке враховує різні смаки та побажання гостей, що, на нашу думку, збільшить обсяг продажів сніданків (Додаток 5).

Також суттєвим недоліком є неповне використання ресурсів підприємства. Мова йде про конференц-залу, яку через неналежний стан, не експлуатують за прямим її призначенням (Додаток 6).

Ремонт конференц-зали в готелі може відігравати ключову роль у поліпшенні становища підприємства. Нова, сучасна обстановка конференц-зали створить сприятливе середовище для проведення різноманітних заходів, включаючи конференції, семінари та бізнес-зустрічі. Це може привернути нових клієнтів та підвищити загальний інтерес до готелю.

Крім того, ремонт приміщення може позитивно позначитися на репутації готелю. Сучасний та стильний дизайн може стати свідченням про високі стандарти обслуговування та професіоналізму готелю. До того ж, це вирішить питання з маленьким спектром послуг, оскільки ремонт та генеральне прибирання можуть збільшити довіру клієнтів та покращити їхнє сприйняття бренду готелю. Зрештою, надання послуг конференц-зали може включати додаткові пропозиції для клієнтів, такі як кейтерингові послуги, оренда аудіовізуального обладнання та організація корпоративних заходів. Розширення послуг може привернути нових клієнтів та додаткові джерела доходів для готелю.

Ще один аспект діяльності, який можливо покращити на підприємстві-нові співпраці з різними компаніями, що може значно поліпшити стан готелю «TWIN APART». По-перше, такі партнерства можуть призвести до збільшення кількості клієнтів. Наприклад, співпраця з туристичними агентствами, корпоративними клієнтами або організаторами подій може забезпечити стабільний потік відвідувачів. Це сприятиме підвищенню рівня завантаженості номерів і, відповідно, збільшенню доходів.

По-друге, партнерства з компаніями, що надають додаткові послуги, можуть розширити спектр послуг готелю. Співпраця з ресторанами, спа-центрами або компаніями з оренди автомобілів може створити додаткові зручності для гостей, що підвищить їхню задоволеність та лояльність. Це може

також дозволити готелю пропонувати спеціальні пакети послуг, які будуть більш привабливими для потенційних клієнтів.

По-третє, нові співпраці можуть сприяти підвищенню репутації готелю. Партнерство з відомими брендами або авторитетними організаціями може підвищити довіру до готелю серед клієнтів. Це також може допомогти у створенні позитивного іміджу готелю та підвищенні його конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, партнерства можуть відкрити доступ до нових ринків і аудиторій. Співпраця з міжнародними компаніями або участь у глобальних програмах лояльності може допомогти залучити іноземних гостей. Це може бути особливо важливим у контексті відновлення туризму після кризових ситуацій, таких як війна або економічний спад.

Зважаючи на аналіз господарської діяльності готелю «TWIN APART», ми зауважили, що на підприємстві немає достатньо чіткої маркетингової стратегії, що прямо впливає на залучення нових клієнтів, утримання існуючих гостей та загальний рівень доходів. Відсутність систематичного підходу до маркетингу призводить до недостатньої впізнаваності бренду на ринку, низької ефективності рекламних кампаній і нездатності конкурувати з іншими готельними закладами, що в кінцевому підсумку негативно позначається на фінансових показниках та стійкості бізнесу.

Розробка маркетингової стратегії є комплексним процесом, який включає аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, формування унікальної торгової пропозиції, вибір маркетингових каналів, створення детального плану дій та постійний моніторинг ефективності. Це не просто набір заходів, а стратегічний підхід, що дозволяє готелю організувати свою діяльність, систематично і цілеспрямовано досягати своїх цілей, адаптуючись до змін ринкового середовища. Аналіз ринку та конкурентів допомагає зрозуміти поточні тенденції та виявити потреби клієнтів, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Визначення цільової аудиторії дозволяє сконцентрувати зусилля на тих сегментах ринку, які є найбільш перспективними, і створити профілі ідеальних

клієнтів. Формулювання унікальної торгової пропозиції забезпечує конкурентну перевагу, роблячи готель привабливим для клієнтів завдяки своїм унікальним перевагам.

Вибір маркетингових каналів визначає, як і де готель буде комунікувати зі своєю аудиторією, використовуючи соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, PR та офлайн-рекламу для максимального охоплення. Розробка маркетингового плану включає деталізацію заходів, бюджетів, термінів та відповідальних осіб, що забезпечує системність і координацію дій. Регулярний моніторинг і оцінка ефективності дозволяють коригувати стратегію в реальному часі, забезпечуючи адаптивність та гнучкість у досягненні поставлених цілей.

Позитивні наслідки впровадження маркетингової стратегії очевидні. Збільшення впізнаваності бренду підвищує обізнаність клієнтів про готель, його послуги та унікальні переваги, що веде до більшої впізнаваності на ринку. Залучення нових клієнтів стає більш ефективним завдяки правильно підібраним маркетинговим каналам та привабливим пропозиціям. Утримання існуючих клієнтів забезпечується через програми лояльності, спеціальні акції та персоналізовані пропозиції, що підвищує їх задоволеність і лояльність.

Підвищення конкурентоспроможності готелю досягається завдяки аналізу конкурентів і розробці унікальної торгової пропозиції, що дозволяє виділитися на фоні інших готелів і запропонувати клієнтам щось, що вони не можуть отримати в інших місцях. Зростання доходів є результатом чітко спланованих маркетингових заходів, які сприяють збільшенню кількості бронювань, підвищенню середнього чека та загальному збільшенню доходу готелю. Оптимізація витрат досягається завдяки ефективному розподілу бюджету, що дозволяє інвестувати в найбільш результативні канали та заходи, знижуючи витрати на неефективні методи просування.

Таким чином, розробка і впровадження маркетингової стратегії є критично важливою для досягнення довгострокового успіху готелю, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання в умовах

мінливого ринкового середовища. Це стратегічно важливий крок, що дозволяє готелю адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики, зберігаючи при цьому стабільність і забезпечуючи розвиток.

Однак, жодна маркетингова стратегія не може бути успішною без належної уваги до управління розвитком персоналу та мотивації співробітників. Висококваліфікований і мотивований персонал є ключовим елементом у наданні високоякісних послуг і створенні позитивного досвіду для гостей. Саме тому ми пропонуємо розглянути детальніше процес удосконалення стратегії управління розвитком персоналу та розробці ефективної системи мотивації, що дозволить забезпечити високий рівень обслуговування та сприятиме подальшому економічному зростанню готелю «TWIN APART».

3.2 Удосконалення стратегії управління розвитком персоналу. Система мотивації персоналу

Кризові явища мають негативний вплив на роботу підприємств, спричиняючи втрату кваліфікованих фахівців та зниження мотивації працівників. Це призводить до недостатньої ініціативності персоналу при вирішенні виробничих проблем [18, 32].

Мотивація - це комплексне явище, яке має історичні, соціальні, економічні, моральні та психологічні аспекти. Воно включає сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних факторів, що стимулюють працівника до ефективної роботи [48].

Судячи з попереднього аналізу діяльності готелю «TWIN APART», зазначимо, що вона визначається рядом позитивних аспектів, таких як достатньо високий рейтинг та гарний імідж. Гості відзначають високу якість обслуговування, чому свідчать позитивні відгуки.

До початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року персонал готелю «TWIN APART» працював стабільно і виконував свої обов'язки, але наразі спостерігається певне збільшення оборотності кадрів, що як виявилось

спричинено рівнем задоволеності працівників, який в свою чергу на пряму впливає на рівень якості надання послуг.

Як ми зазначили у 2 розділі бакалаврської роботи- у сучасних умовах висококваліфікований персонал стає ключовим ресурсом та стратегічною конкурентною перевагою для організації, тому ніяким чином не можна нехтувати такою важливою складовою готельного підприємства, як персонал.

Вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу може мати як позитивні, так і негативні наслідки для досліджуваного підприємства. Отже позитивні аспекти включають: підвищення ефективності та продуктивності праці, збільшення задоволеності персоналу, зменшення текучості кадрів і підвищення рівня відданості співробітників. Такі покращення сприятимуть поліпшенню обслуговування гостей, збільшенню конкурентоспроможності та підвищенню репутації готелю [49].

Однак, важливо враховувати і негативні наслідки. Наприклад, впровадження нових систем може вимагати додаткових інвестицій та ресурсів, а також часу на навчання персоналу. Деякі співробітники можуть опиратися змінам або відчувати стрес через необхідність адаптації до нових процесів. Без належного планування і підтримки з боку керівництва можуть виникнути проблеми в реалізації стратегії.

Важливість нововведень у процесі управління розвитком персоналу важко переоцінити. За швидких змін у сучасному світі та вимогах гостей до обслуговування, готельні підприємства повинні постійно адаптуватися та вдосконалюватися. Інвестування в розвиток персоналу і впровадження новітніх методів управління можуть стати ключовими чинниками успіху готелю, забезпечуючи йому конкурентну перевагу в галузі гостинності [26].

Таким чином, пропонуємо перейти безпосередньо до викладу основної думки у визначенні вектору напрямку вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу. Нами були досліджені анкети працівників готелю «TWIN APART», аналіз яких показав, що в загальних рисах персонал задоволений

впровадженням стратегії, оскільки загальне середнє значення по всіх показниках становить- 3,7.

Але звернувши увагу на оцінки в пунктах «Процеси навчання та розвитку», «Структура персоналу», «Кадрова політика», «Культура організації», бачимо, що середнє значення тут- «2,8», «3,6», «3,6», «3,6» відповідно. Тобто на нашу думку, керівництву готелю «TWIN APART» варто звернути увагу на впровадження відповідних заходів для покращення ставлення працівників стосовно зазначених аспектів, тим самим підвищуючи ефективність праці.

Отже, зважаючи на визначені недоліки в організації, ми пропонуємо готелю «TWIN APART» шляхи вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу. Система управління розвитком персоналу на досліджуваному підприємстві, на нашу думку, має відповідати наступним вимогам і принципам:

- Узгодженості, яка полягає у включенні системи управління розвитком персоналу до загальної системи управління підприємством.
- Мотиваційність, яка виявляється у спонуканні працівників до розвитку, що досягається через стимулювання.
- Безперервність у розвитку працівників, що передбачає постійну увагу до їхнього професійного зростання.
- Гнучкість та адаптивність, адже в умовах воєнного стану надзвичайно важливо враховувати динаміку та потреби підприємства, які залежать від змін в країні.

Провівши аналіз недоліків у системі управління розвитком персоналу готелю «TWIN APART», ми визначили ключові напрямки вдосконалення, які враховують основні принципи ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану.

Отже, реалізація запропонованих напрямків вдосконалення допоможе готелю «TWIN APART» підвищити ефективність управління розвитком персоналу та забезпечити його успішну функціональність в умовах воєнного стану.

Щоб втілити вищенаведені принципи у заходах з удосконалення стратегії управління розвитком персоналу, можна виконати наступні кроки:

1. Корелювання системи управління розвитком персоналу з загальною системою управління підприємством. Цей процес інтеграції та узгодження всіх аспектів управління персоналом із загальною стратегією та операційною діяльністю підприємства забезпечує гармонійний розвиток як окремих працівників, так і підприємства в цілому, сприяючи досягненню загальних цілей організації;
2. Розвиток мотиваційних програм, що передбачає створення системи стимулювання та мотивації персоналу до професійного росту та навчання. Це може включати фінансові заохочення, можливості для кар'єрного зростання, а також надання доступу до навчальних програм;
3. Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу через організацію навчальних курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання;
4. Розробка гнучких навчальних програм, які можуть швидко адаптуватися до швидкозмінних умов і потреб підприємства, зокрема в умовах воєнного стану;
5. Визначення критеріїв ефективності програми розвитку персоналу та їхнє регулярне оцінювання для забезпечення постійного вдосконалення процесів.

Ми вважаємо, що ці заходи допоможуть не лише забезпечити відповідність системи управління розвитком персоналу зазначеним принципам, але й підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану.

Щоб краще зрозуміти запропоновані шляхи вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу, пропонуємо розглянути кожен з них детальніше.

В першу чергу, необхідно забезпечити взаємодію системи управління розвитком персоналу з загальною системою управління підприємством, щоб гарантувати узгодженість та координацію процесів. В подальшому важливо стимулювати працівників до розвитку шляхом впровадження ефективних мотиваційних програм, які враховують специфіку умов і потреб готелю в умовах конфлікту.

Для організації успішного функціонування системи необхідно також забезпечити постійну увагу до професійного зростання персоналу, гнучке адаптування навчальних програм до змін умов. На нашу думку, такий підхід дозволить готелю ефективно реагувати на зміни в ситуації та забезпечити стабільність у своїй діяльності навіть в умовах непередбачених обставин.

Загалом, мотивація як явище відображається в діях та рішеннях керівництва підприємства, спрямованих на стимулювання персоналу до більш якісної роботи. Мотивація як процес включає конкретні заходи та дії керівництва, що заохочують працівників. Мотивація як система являє собою набір методів і інструментів, що систематично застосовуються для підтримки ентузіазму працівників та забезпечення їхньої ефективної діяльності [41].

Зважаючи на те, що сьогодні головна мета мотиваційної системи на будь-якому підприємстві - це зменшення текучості кадрів, залучення висококваліфікованих працівників та підвищення продуктивності праці, зазначимо, що керівництву компаній важливо забезпечити взаємодію внутрішніх та зовнішніх мотиваційних факторів у контексті ефективних та гармонійних відносин з персоналом. Для поліпшення системи мотивації персоналу доцільно вивчити потреби та задоволеність працівників існуючими механізмами стимулювання. Аналізуючи отримані результати у процесі збору інформації про підприємство «TWIN APART», важливо звернути увагу саме на ті аспекти, які безпосередньо пов'язані з низьким рівнем мотивації, що виявляється у недостатньому рівні задоволеності працівників впровадженням стратегії розвитку персоналу [24].

За допомогою отриманих даних керівництво готелю зможе визначити оптимальні форми та методи мотивації персоналу, які повинні включати різноманітні підходи, такі як політика, процеси та процедури щодо винагороди працівників. В свою чергу, визначення розміру винагороди залежить від внеску працівника у досягнення цілей компанії, його навичок та компетенцій, а також від посади та ринкової вартості цієї посади.

При розробці та впровадженні системи вдосконалення стратегії управління розвитком персоналу важливо пам'ятати, що використання недосконалих форм і методів мотивації працівників призводить до зниження трудової активності персоналу і відповідно показників продуктивності праці. Ці фактори негативно впливають на якість роботи та ускладнюють досягнення кращих результатів у діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами та конкурентами [39].

Саме тому в роботі ми рекомендуємо враховувати наступні принципи:

- Забезпечення можливості розвитку професійних навичок та використання набутого досвіду працівниками на користь підприємства;
- Використання механізму мотиваційного стимулювання, який відповідає вимогам сучасності та є конкурентоспроможним у порівнянні з іншими підприємствами галузі;
- Фокусування системи матеріального стимулювання на досягненні кінцевих результатів як у роботі кожного підлеглого, так і в діяльності підприємства в цілому;
- Забезпечення збалансованості між матеріальними та нематеріальними засобами мотивації.

На основі нами проведених досліджень існуючої системи мотивації на підприємстві «TWIN APART» пропонуємо комплексні заходи для формування ефективної системи мотивації персоналу (рис. 3.1. Заходи для мотивації персоналу).



Рис. 3.1. Заходи для мотивації персоналу

Запропоновані комплексні заходи мотивації персоналу включають в себе різноманітні аспекти мотивації праці, такі як економічний, соціальний, психологічний та організаційний. Дані пропозиції передбачають постійний моніторинг ситуації та своєчасне коригування всіх її компонентів на основі реакції на зовнішні фактори та відповідності стратегічним цілям підприємства. Більше того дані заходи дозволяють забезпечити безпосередню участь працівників у виробничому процесі у всій його повноті, враховуючи не лише їхній внесок у результат, але й їхні потреби, особисті інтереси, цінності, компетенції та здібності.

Саме з огляду на позитивний вплив впровадження на підприємстві цих заходів рекомендується застосувати ефективний механізм стимулювання, спрямований на досягнення кінцевого результату з урахуванням поставлених цілей [29].

В свою чергу не менш важливим фактором в заходах з удосконалення стратегії управління розвитком персоналу є забезпечення гнучкості та адаптивності, що в умовах воєнного стану вимагає особливого підходу, враховуючи нестабільність, невизначеність та підвищений рівень стресу

працівників. Пропонуємо наступні шляхи для формування гнучкої системи управління розвитком персоналу:

1. Створення кризового плану дозволить визначити можливі сценарії розвитку подій та їх вплив на діяльність готелю, включаючи евакуацію, пошкодження будівель або перебої в постачанні;
2. Гнучкість у робочих графіках дасть можливість персоналу адаптуватися до непередбачуваних ситуацій. Сюди ж можемо віднести і віддалену роботу за можливості;
3. Комунікація та прозорість, які полягають у забезпеченні регулярної комунікації з персоналом щодо поточної ситуації, планів дій. Також в рамках даного аспекту можливо використовувати цифрові платформи для миттєвого обміну інформацією та координації дій;
4. Автоматизація процесів включає в себе використання технологій для автоматизації рутинних процесів, що зменшить навантаження на персонал.

Зауважте, що забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає кризове планування, підтримку персоналу, ефективну комунікацію та впровадження технологій. Це допоможе готельному підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й зберегти ефективність та конкурентоспроможність.

На нашу думку, готель «TWIN APART» має перспективне майбутнє, в чому ми вбачаємо в першу чергу розвиток системи мотивації персоналу, адже в контексті війни це питання гостро постає загалом на підприємствах. За постійної зміни ситуації на фронті відбуваються зміни морального духу та настрою населення, а в нашому випадку працівники підприємства втрачають продуктивність праці, що безпосередньо впливає на діяльність готелю.

З метою оцінювання нами запропонованих заходів з покращення програми розвитку персоналу, пропонуємо звернути увагу на наступні критерії, які дозволять визначити їхню ефективність, що дозволить компанії орієнтуватись, наскільки успішно реалізуються програми розвитку, виявити слабкі місця та

внести необхідні корективи. Нижче наведені основні критерії ефективності та методи їхнього оцінювання. (Рис. 3.2. Критерії ефективності програми розвитку персоналу).

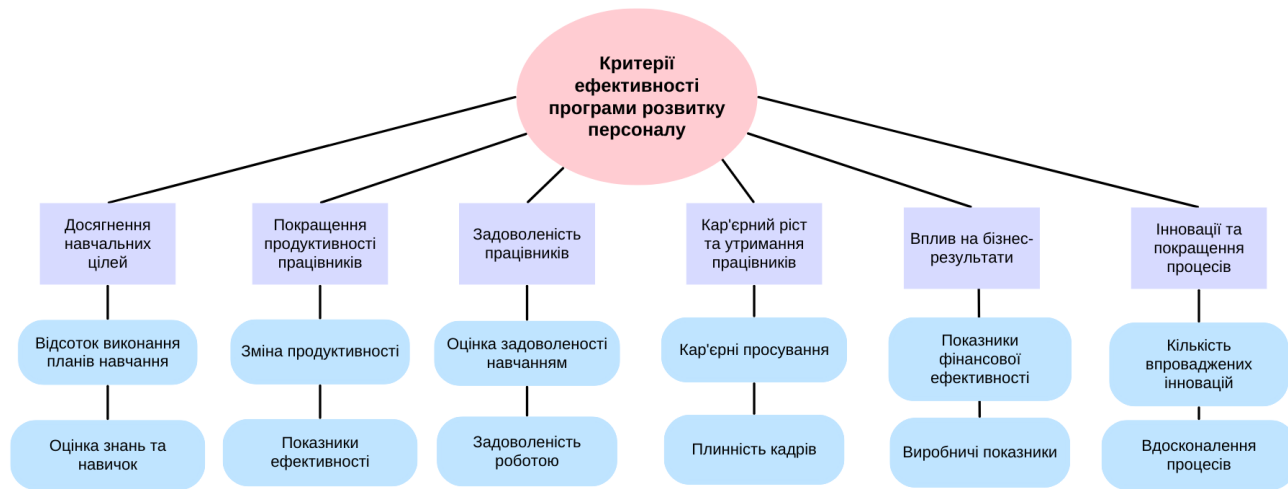


Рис. 3.2. Критерії ефективності програми розвитку персоналу

Розглянемо детальніше кожен критерій ефективності програми розвитку персоналу:

1. Оцінка досягнення навчальних цілей включає визначення того, чи були досягнуті заплановані результати навчання, такі як підвищення кваліфікації та розвиток нових навичок. В свою чергу відсоток виконання планів навчання вимірюється рівнем того, наскільки заплановані навчальні заходи були проведені та чи були вони проведені за участі всіх працівників. Оцінка знань та навичок проводиться у вигляді тестувань та практичних завдань до і після навчання для визначення прогресу засвоєння нових знань та навичок.
2. Покращення продуктивності працівників визначає те, як навчання вплинуло на ефективність роботи працівників у їхній повсякденній рутині. У цьому критерії вимірюється зміна у кількості та якості виконаних завдань, а також швидкість їх виконання, точність, зменшення кількості помилок.

3. Задоволеність працівників оцінює рівень задоволеності від програми навчання та їхнє загальне задоволення роботою. Дані показники визначаються шляхом анкетування або опитування після завершення навчальних програм
4. Кар'єрний ріст та утримання працівників виявляє вплив програм розвитку на кар'єрний ріст працівників та рівень їхньої лояльності до компанії. Тут важливо слідкувати за відсотком працівників, які отримали підвищення або перейшли на більш відповідальні посади після участі в програмах розвитку. До того ж вимірюється зміна в показниках плинності кадрів до та після впровадження програми. Наприклад, зниження плинності з 15% до 10% може свідчити про успішність програми.
5. Вплив на бізнес-результати характеризує те, як програми розвитку вплинули на загальні бізнес-показники компанії. Сюди ми відносимо: зміни у фінансових показниках, таких як прибутковість, обсяг продажів, рентабельність інвестицій у навчання. Також оцінюється, як навчання вплинуло на виробничі процеси, зокрема, на продуктивність виробничих процесів, якості надання послуг.
6. Інновації та покращення процесів визначає вплив навчання на здатність працівників генерувати та пропонувати нові ідеї, покращувати існуючі процеси. Відмічається кількість нових ідей або покращень, запропонованих і впроваджених працівниками після навчання, а також оцінюється, наскільки ефективно працівники застосовують отримані знання для покращення бізнес-процесів.

Регулярне оцінювання ефективності програм розвитку персоналу за допомогою вищезазначених критеріїв та методів дозволяє забезпечити постійне вдосконалення процесів. Це допоможе не лише підвищити рівень професійної підготовки працівників, але й зробити управління розвитком персоналу більш ефективним.

Удосконалення стратегії управління розвитком персоналу є критично важливим аспектом для забезпечення ефективної діяльності готельного

підприємства, особливо в умовах воєнного стану. Аналіз наявних практик і впровадження нових підходів дозволяють підвищити рівень професійної підготовки та мотивації співробітників. Одним із ключових заходів у цьому напрямку є розробка та впровадження системи безперервного навчання. Регулярні тренінги та освітні програми сприяють підвищенню кваліфікації персоналу, забезпечуючи відповідність новим вимогам та стандартам галузі.

Також важливою складовою є модернізація системи мотивації персоналу, відповідно до нових викликів. Використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити загальну продуктивність.

Підвищення адаптивності та стресостійкості персоналу є ще одним важливим аспектом. Удосконалення методів управління стресом та підвищення психологічної підтримки персоналу є необхідними умовами для збереження ефективної роботи команди в умовах нестабільності. Крім того, зміцнення корпоративної культури та командного духу через формування позитивного робочого середовища та сприяння внутрішній комунікації підвищує рівень співпраці між працівниками, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, удосконалення стратегії управління розвитком персоналу та системи мотивації є не лише засобом підвищення ефективності роботи готельного підприємства, але й ключовим елементом у створенні позитивного враження та комфорту для клієнтів. Умови воєнного стану можуть призвести до підвищення стресу та нестабільності серед персоналу, що в свою чергу може негативно позначитися на якості обслуговування та загальному функціонуванні готелів. Саме тому стратегія управління розвитком персоналу, включаючи навчання та мотивацію є настільки важливим фактором у процесі організації ефективної роботи персоналу навіть в умовах війни, що в свою чергу сприяє збереженню високих стандартів обслуговування та конкурентоспроможності готельного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Основними викликами для української індустрії гостинності є війна, фінансові бар'єри, недостатнє технічне оснащення та брак кваліфікованих кадрів. Проте існують можливості для зростання внутрішнього туризму, розширення міжнародного співробітництва та впровадження інновацій.

Для розвитку індустрії гостинності в Україні необхідно інвестувати в навчання і розвиток персоналу, підтримувати державні програми з модернізації інфраструктури та активізувати співпрацю з міжнародними організаціями для обміну досвідом і технологіями.

Концептуальні засади організації індустрії гостинності в світі та в Україні мають багато спільного, хоча є й специфічні відмінності, зумовлені демографічними, економічними, культурними та соціальними факторами. Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі, а дотримання міжнародних стандартів, впровадження інноваційних технологій і ефективних маркетингових стратегій сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку.

В свою чергу метою державного регулювання підприємств готельного господарства є створення інноваційної та конкурентоспроможної сфери гостинності, яка задовольняє попит вітчизняних та іноземних громадян на широкий спектр послуг.

Заходи регулювання спрямовані на координацію і співпрацю на міждержавному та регіональному рівнях, вдосконалення діяльності підприємств готельної індустрії, а також формування нових інструментів і програм розвитку туризму. Проте існуючі нормативно-правові акти не завжди враховують усі важливі аспекти розвитку туризму на регіональному рівні. Для успішного розвитку необхідно вирішити ключові питання правового регулювання, підтримки підприємців у сфері туризму, а також розвитку інфраструктури. Враховуючи ці проблеми, слід розробити ефективні методи та стратегії для подальшого розвитку правового регулювання туристичної діяльності.

Аналіз основних теоретичних підходів до організації та регулювання готельної індустрії в умовах воєнного стану показує значний вплив цих умов на функціонування готелів. Взаємодія підходів може мати як позитивний, так і негативний вплив. Позитивний вплив включає захист прав гостей та персоналу, розробку кризових стратегій та державну підтримку. Адаптація до соціальних та економічних змін допомагає забезпечити безпеку і комфорт гостей. Однак, збільшення витрат на адаптацію і виконання додаткових правових вимог може призвести до фінансових труднощів і підвищення адміністративного навантаження.

Успішна адаптація готелів вимагає комплексного підходу, що враховує гуманітарні, стратегічні, політичні, економічні та соціологічні фактори. Ці підходи необхідні для розробки ефективної стратегії управління готельним бізнесом у воєнних умовах.

Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи ми присвятили аналізу організаційно-економічної структури готелю «TWIN APART». Таким чином було здійснено глибоке дослідження основних аспектів діяльності цього підприємства. Визначення ключових чинників та оцінка стану економічних ресурсів готелю «TWIN APART», що дозволило виявити сильні та слабкі сторони його економічної бази. Було виявлено, що готель має значний потенціал для розвитку завдяки наявним ресурсам, проте існують певні обмеження, які потребують уваги для забезпечення стабільного розвитку.

Комплексний аналіз організаційної структури та управлінських процесів готелю «TWIN APART» показав, що організація має досить ефективну структуру, але існують можливості для її оптимізації. Зокрема, було виявлено, що чітка організація виробничих процесів і визначення ролей, обов'язків персоналу, його мотивація можуть суттєво підвищити продуктивність та якість обслуговування.

Оцінка організаційного механізму стратегії управління розвитком персоналу готелю «TWIN APART» дозволила виявити сильні та слабкі сторони в цій сфері. Було визначено, що для успішного розвитку персоналу необхідно

впроваджувати сучасні методи мотивації, навчання та професійного розвитку. Інвестиції в персонал є ключовим чинником, який впливає на загальну ефективність роботи готелю та рівень задоволеності клієнтів.

В третьому розділі присвяченому шляхам удосконалення діяльності готельного підприємства в умовах воєнного стану, ми розглянули комплексні підходи до організації та розвитку готелю, а також до удосконалення стратегії управління розвитком персоналу.

Було розроблено рекомендації щодо шляхів організації та розвитку готельного підприємства, акцент зроблено на адаптації готелю до сучасних викликів, що виникають в умовах воєнного стану. Визначено, що ключовими напрямками для вдосконалення є оптимізація структури та обсягу послуг, що надаються, з метою адаптації до поточних потреб клієнтів; поліпшення інфраструктури для забезпечення комфорту та безпеки гостей; розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. Ці заходи сприятимуть не лише покращенню конкурентоспроможності готелю, але й забезпеченню його стабільного функціонування у складних умовах. Таким чином, розроблені заходи були впроваджені на підприємстві (Додаток 8).

Також значну увагу було приділено важливості інвестицій в персонал. Ми виявили, що для підвищення ефективності роботи та задоволення клієнтів необхідно впроваджувати сучасні методи мотивації персоналу, які стимулюватимуть працівників до продуктивної роботи, організовувати регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових умов та вимог ринку, а також створювати сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку співробітників. Ці заходи допоможуть підвищити якість обслуговування, покращити внутрішню атмосферу в колективі та забезпечити зростання рівня задоволеності персоналу.

Отже, шляхи удосконалення діяльності готельного підприємства в умовах воєнного стану включають як організаційні зміни, так і інвестиції в людські ресурси. Комплексний підхід до вирішення цих завдань сприятиме стабільному

розвитку готелю, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективній адаптації до умов, що постійно змінюються.

Аналіз організаційно-економічної структури готелю «TWIN APART» показав, що в умовах воєнного стану підприємство стикається з численними викликами, такими як скорочення туристичного потоку, зниження фінансування та необхідність адаптації до нових умов безпеки. Ключові чинники успіху включають ефективне управління ресурсами, оптимізацію організаційної структури та управлінських процесів.

Розробка рекомендацій щодо організації та розвитку готельного підприємства підтвердила необхідність адаптації послуг до потреб клієнтів, підвищення рівня безпеки та модернізації інфраструктури. Удосконалення стратегії управління розвитком персоналу та системи мотивації є критично важливим для забезпечення високої якості обслуговування та ефективної роботи готелю. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу, впровадження сучасних методів мотивації, створення сприятливих умов для розвитку співробітників підвищують їхню задоволеність та продуктивність.

Загалом, успішна адаптація готельного бізнесу до умов воєнного стану вимагає комплексного підходу, врахування різних аспектів діяльності, включаючи управління ресурсами, маркетингову стратегію та розвиток персоналу. Інтеграція цих елементів у стратегію розвитку готелю забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про запровадження надзвичайного стану в окремих регіонах України» від 23.02.2022 № 2101-IX.
3. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-1924>.
4. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Указ Президента України «Про запровадження надзвичайного стану в окремих регіонах України» № 63/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/632022-41393>
6. Цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
7. ч. 12 статті 32 Кодексу цивільного захисту України
8. ч. 14 п. 1 статті 2 Кодексу цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI; п. 3.1 ДБН А.3.1-9:2015 «Захисні споруди цивільного захисту. Експлуатаційна придатність закінчених будівництвом об'єктів»
9. ч. 15 статті 20 Кодексу цивільного захисту України
10. ДСТУ 3410-96 Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення. [Чинний від 1997-04-01]. Вид. офіц. Київ: Держстандарт України, 1997. 31 с.
11. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ: Держстандарт України, 2003. 14 с.
12. ДСТУ ISO 9000-2015. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ: Держстандарт України, 2016. 45 с.

13. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держстандарт України, 2016. 22 с.
14. Артеменко В.С., Ольшанський О.В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. У 2-х ч. Ч. 2 / ХДУХТ. Харків, 2013. Вип. 2 (18). С. 253-258.
15. Бабко Н.М., Круковська О.В. Резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. № 12, 2023
16. Безручко Л.С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку// Науковий вісник. Економіка і менеджмент. 2023
17. Вецепура Н. В. Економічна безпека підприємств індустрії гостинності: теоретичний аспект / Н. В. Вецепура, Ю. В. Земліна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 35. – С. 83-90.
18. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 224–229.
19. Відгуки готелю «TWIN APART» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.booking.com/hotel/ua/twin-apart.uk.html?label=Ukrainian-UK-131246329844-bWM3NDy0rgRU5*xc45V52QS634117856079%3Ap1%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aaneg%3Afi%3Atiaud-297601666035%3Aadsa-1227182654382%3A1p9061013%3Ali%3Adec%3Adm%3Aag131246329844%3Acmp108544585&sid=b563bcd44e572fa63c552670cd471682&aid=318615#tab-reviews
20. Г. В. Машіка, Д. І. Молнар-Бабіля, В. В. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ: УКРАЇНСЬКИЙ КЕЙС № 15 (2023): ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

21. Городянська Л. В. Відтворювані економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу : монографія / Л. В. Городянська. – Riga, Latvia : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. – 298 с.
22. Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О., Гахович Н.Г. Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. Економіка України. 2022. №5. с. 11
23. Дишкантюк, О. В., & Коваленко, Л. М. (2023). Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*, (6), 38-43.
24. Заставнюк Л. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2022. № 45. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45->
25. ЗАХОДИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25837/1/PIONBUG_2023_P037-039.pdf
26. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71.
27. Комендантська година: порядок введення та обмеження, які встановлюються [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0:%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%B2%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B0_%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0

[%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F, %D1%8F%D0%BA%D1%96 %D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8E%D1%8E%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F^](#)

28. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 82–84.
29. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60.
30. Наукові досягнення – шлях до професії: Тези міжвузівської науково-практичної конференції 22 грудня 2022 р. / За заг. ред. А.М. Старевої. Миколаїв: МІРЛ та МФК ЗВО Університету «Україна», 2022. с 134.
31. Нормативні вимоги до споруд цивільного захисту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/normativni-vimogi-do-zahisnih-sporud-civilnogo-zahistu>
32. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
33. Офіційний сайт готелю «TWIN APART» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://twinapart.com.ua/uk>
34. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 190–195.
35. Петрук, Ю. В., Артеменко, Л.П. (2022). Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». №22. С. 72-78.
36. Романчук Л. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ. *Готельний і ресторанний менеджмент: пріоритети відновлення та розвитку [Електронний ресурс]: зб. наук. ст. здобувачів другого*

(магістерського) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навч./за ред. АА Мазаракі.–Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.–117 с., 82.

37. Савчук І.А. Аналіз становлення системи менеджменту якості: перспективи розвитку в Україні. Містобудування та територіальне планування. 2019. Вип. 70. С. 516–524.
38. Семенов В.Ф. Стандарти ISO серії 9000 і формування систем управління якістю на підприємствах сфери послуг // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2020. № 3 (72). С. 121–134.
39. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 92–100.
40. Сідина Л.П., Гаврилюк О. Матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) К.: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.383-386.
41. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
42. Сладкевич В. П. (2008). Стратегічний менеджмент організацій. Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. ДП «Видавничий дім «Персонал». 496 с.
43. Стандартизація і обґрунтування управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві / А.К. Д'яконова, Л.А. Тітомир, Ю.О. Халілова-Чуваєва та ін. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 4. С. 50–66.
44. Стратегія управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf>
45. Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи : бібліографічний огляд / уклад. Д. В. Ткаченко ; за ред. О. О. Цокало. Миколаїв : МНАУ, 2023. 77 с.
46. Худавердієва В.А. Організаційно-правове забезпечення діяльності індустрії туризму в Україні. International Science Group. International

Science Journal of Jurisprudence & Philosophy. 2022. Vol. 1, No. 2, pp. 16-34.
doi:10.46299/j.isjpp.20220102.2.

47. Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту = Transformations of personality, society and the labor market: future challenges and impact on education : міжнародна науково-практична конференція (2023 ; Харків) : збірник тез доповідей. – Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2023. – 560 с.
48. Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства / В.В. Юрчишин //Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 13-20.
49. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля 2023. № 36. С. 44 -50.

Додаток 1

Анкета «Рівень задоволеності співробітників готелю «TWIN APART»
впровадженням стратегії розвитку персоналу

Середні значення

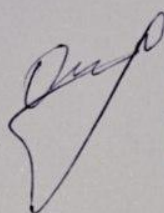
Рівень задоволеності співробітників готелю «TWIN APART» впровадженням стратегії розвитку персоналу

Структура персоналу	Як ви вважаєте, чи структура персоналу відповідає потребам готельного бізнесу та стратегічним цілям організації? (Відповісти за шкалою від 1 до 5, де 1 - не відповідає зовсім, 5 - повністю відповідає)	3,6
Навчання та розвиток	Як ви оцінюєте ефективність програм навчання та тренінгів, що проводяться в готелі "TWIN APART"?	2,8
Кадрова політика	Наскільки ви задоволені системами мотивації, стимулювання та кар'єрного росту, що існують в організації? (1-5)	3,6
Культура організації	Чи відображає впровадження стратегії розвитку персоналу у корпоративній культурі, цінностях та практиках готелю "TWIN APART"? (1-5)	3,6
Відданість та задоволеність працівників	Наскільки ви відчуваєте відданість та задоволеність співробітників організації? (1-5)	4
Результативність і продуктивність	Як ви оцінюєте результати впровадження стратегії розвитку персоналу на показниках продуктивності та якості обслуговування? (1-5)	4
Комунікація та взаємодія	Чи вважаєте ви, що існує ефективна комунікація між управлінням та персоналом стосовно стратегії розвитку персоналу? (1-5)	3,8
Задоволеність процесом роботи	Як ви оцінюєте загальну задоволеність процесом роботи та робочими умовами на готельному підприємстві "TWIN APART"? (1-5)	4,2
Гнучкість та адаптивність	Чи сприяє впровадження стратегії розвитку персоналу зміцненню гнучкості та адаптивності персоналу до змін в готельній індустрії? (1-5)	4
Задоволеність системою оцінки праці	Наскільки ви впевнені в об'єктивності та ефективності системи оцінки праці та результатів? (1-5)	3,7
Взаємодія між підрозділами	Чи сприяє стратегія розвитку персоналу поліпшенню взаємодії між різними підрозділами на готельному підприємстві? (1-5)	3,5
Підтримка робочого середовища	Наскільки ефективно організоване робоче середовище та підтримка сприяють вашій продуктивності та задоволеності роботою? (1-5)	4

Додаток 2

Прибуток за березень 2024

Прибуток березень 2024		
Категорія номеру	К-сть	Прибуток грн
Стандарт	2	84371
Студія	1	35507,3
Апарт з 1 кімнатою	2	77549,1
Апарт з балконом	3	94294,6
Апарт з 2 кімнатами	1	37675,05
Довгострокові орендарі	7	152000
Всього	9	481397,05
Витрати		200663
Чистий прибуток		280734,05



Додаток 3

Витрати за березень 2024

Березень				
консьерж	2750			
прання	28035			
продукти	1570	2666	2670	
телефон	280			
лампи, деталі	510	23	253	
рушники, білизна	910	652	3822	
вода	842	321	582	712
комунальні	16250	35000	3800	1600
капці та щітки	2578			
н/ф	1210			
інтернет	1200	325		
інженери	800	800	1200	
прибиральниця	4000			
флорист				
димер торшер	670			
охорона				
розетка	788	744	400	
зарплатня	82700			
Всього			200663	

Онушко

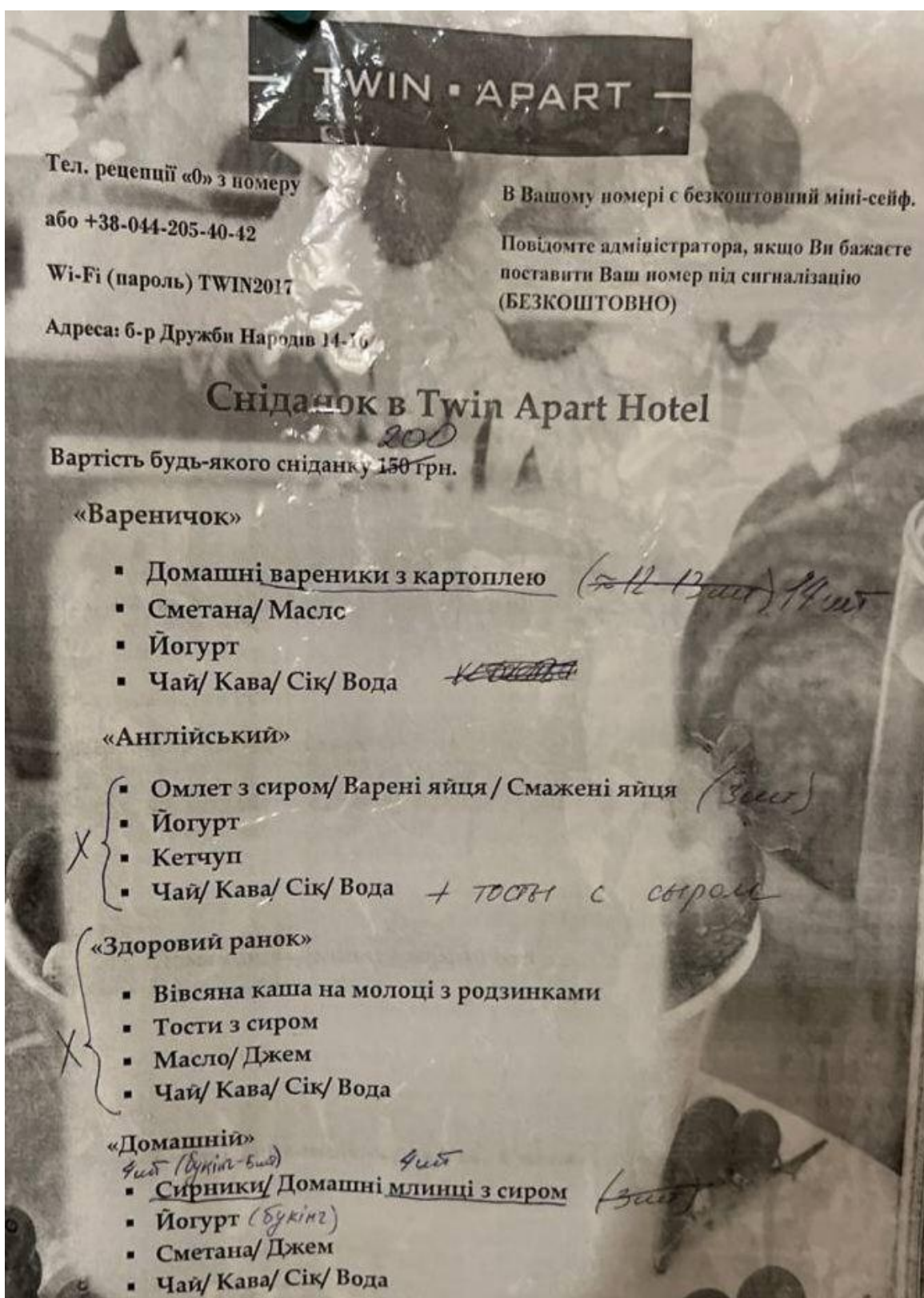


Онушко Жанна
Олександрівна

Україна * фізична особа - підприємець * 09871
м. Київ * код 26728 11800

Додаток 4

Меню сніданків готелю «TWIN APART»



Додаток 5

Приклад нових сніданків готелю «TWIN APART»

СНІДАНКИ

TWIN APART

Вартість будь-якого сніданку – 200 грн



СНІДАНОК 1

Сирники
Джем(полуниця/малина/чорниця)/Сметана/Згущене молоко
Йогурт
Кава/Чай/Сік



СНІДАНОК 2

Млинці з яблуком та корицею/з солодким сиром
Джем(полуниця/малина/чорниця)/Сметана/Згущене молоко
Йогурт
Кава/Чай/Сік



СНІДАНОК 3

Омлет з сиром/смежені яйця
Сирний соус/барбекю
Йогурт
Кава/Чай/Сік



СНІДАНОК 4

Вівсяна каша з бананом
Джем(полуниця/малина/чорниця)/Сметана/Згущене молоко
Йогурт
Кава/Чай/Сік

Додаток 6

Сучасний стан конференц-зали готелю «TWIN APART»



Додаток 7

Лекція для персоналу в готелі «TWIN APART» на тему «Виклики війни: як не втратити мотивацію в складних умовах. Реальні історії». Спікер- Гузь Тетяна



Додаток 8

Довідка з підприємства «TWIN APART» про впровадження запропонованих заходів

TWIN APART
HOTEL

Гузь Тетяна Василівна
ФОП Онушко Жанна Олександрівна
Готель "TWIN APART"

Довідка

Видана ГУЗЬ ТЕТЯНІ в тому, що вона розробила відповідні покращення для діяльності готелю "TWIN APART", а саме:

1. Оновила меню сніданків, зробивши його більш комплексним та універсальним
2. Запровадила щомісячні збори у вигляді лекції та практичних занять для працівників готелю, котрі допомагають підтримувати позитивну атмосферу в колективі, покращувати моральний стан співробітників, а також професійні навички
3. Запропонувала вжити заходів для модернізації приміщень готелю, тим самим розширюючи асортимент послуг

Власниця готелю
"TWIN APART"



Онушко Ж. О.

Додаток 9

Сертифікат учасника Міжнародної науково-практичної конференції
«Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього
та вплив на освіту»



Co-funded by
the European Union

Erasmus+ KA2 DEFEP project "Distance Education for Future: Best EU Practices in Response to the Requests of Modern Higher Education Seekers and Labor Market"



UNIVERSITÄT
DES
SAARLANDES



Universidad
Rey Juan Carlos



CERTIFICATE

This certificate is presented to

Tetiana Nuz

for participation in the International Scientific and Practical Conference
**Transformations of Personality, Society and the Labor Market: Future Challenges
and Impact on Education**

20-22 September 2023

Study hours: 15 hours / 0,5 ECTS

Anton PANTELEIMONOV

Vice-Rector for Research and Teaching
V.N. Karazin Kharkiv National University

Borys SAMORODOV
DEFEP Project Manager

Vice-Rector for Research and Teaching
V.N. Karazin Kharkiv National University