

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА**  
**ДИЗАЙНУ**

Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**  
**В УМОВАХ ВІЙНИ**

Виконав (-ла): студент (-ка) групи БГР-1-20  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
освітньої програми Підприємництво в  
готельно-ресторанному бізнесі  
**Дарина ВОЗНЮК**

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Городянська Л. В.

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ**

Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанний бізнес  
Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри ТГРБ

Олена СТЕПАНОВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

**ВОЗНЮК ДАРИНІ ЛЕОНІДІВНІ**

Тема кваліфікаційної роботи **«Організація діяльності персоналу у сфері  
гостинності в умовах війни»**

Науковий керівник роботи Городянська Лариса Володимирівна

затверджені наказом КНУТД від «01» березня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. Закони України, Укази Президента України, нормативні документи Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з питань організації діяльності персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу, аналітичні матеріали, зібрані автором з відкритих джерел.

4. **Зміст кваліфікаційної роботи** (перелік питань, які потрібно розробити) - вивчити проблеми організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни; дослідити особливості організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець; окреслити рекомендації щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни.

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітки
1.	Вступ	До 20.04.2024р.	
2.	Розділ 1. Теоретичні засади організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни	до 30.04.2024 р.	
3.	Розділ 2 Особливості організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець	до 15.05.2024 р.	
4.	Розділ 3. Шляхи покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни та післявоєнний час	до 30.05.2024р.	
5.	Висновки	до 03.06.2024р.	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	до 05.06.2024р.	
5.	Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі для проведення попереднього захисту (14 днів до захисту)	до 07.06.2022 р.	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадіннь та помилок (10днів до захисту)	до 07.06.2024 р.	
7.	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедрі (7 днів до захисту)	до 10.06.2024 р.	

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Дарина Вознюк

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Лариса Городянська

## АНОТАЦІЯ

**Вознюк Д.Л. Організація діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни. Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітньої програми Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі – Київський національний університет технологій та дизайну. МОН України, Київ, 2024.

Персонал є одним з найважливіших факторів, які впливають на формування у гостей позитивного враження від перебування в готелі. На фоні цього особливої актуальності набуває тема кваліфікаційного дослідження «Організація діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни». Перший розділ роботи присвячено аналізу теоретичних засад організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни. В другому проаналізовано особливості діяльності персоналу готелю «Royal Grand». У третьому розділі запропоновано шляхи покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни та післявоєнний час.

*Ключові слова:* сфера гостинності, управління персоналом, організація діяльності персоналу, підприємницька діяльність, туристична діяльність.

## SUMMARY

**Vozniuk D.L. Organization of personnel activities in the field of hospitality in wartime conditions. Manuscript.**

Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty of specialty 241 Hotel and restaurant business of the educational program Entrepreneurship in the hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technologies and Design. MES of Ukraine, Kyiv, 2024.

The staff is one of the most important factors that influence the formation of a positive impression of a stay in a hotel. Against this background, the topic of the qualification study "Organization of personnel activities in the field of hospitality in wartime" becomes particularly relevant. The first section of the work is devoted to the analysis of the theoretical foundations of the organization of personnel activities in the field of hospitality in wartime conditions. In the second part, the peculiarities of the activities of the staff of the "Royal Grand" hotel are analyzed. In the third chapter, ways to improve the organization of staff activities at the "Royal Grand" hotel in the city of Truskavets in wartime and postwar times are proposed.

*Key words:* the field of hospitality, personnel management, organization of personnel activities, entrepreneurial activity, tourist activity.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Сутність та зміст організації діяльності персоналу.....	10
1.2 Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності в сфері гостинності в Україні.....	18
1.3 Теоретичні підходи до організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «ROYAL GRAND» В МІСТІ ТРУСКАВЕЦЬ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Royal Grand» .....	23
2.2 Аналіз організації служби обслуговування в готелі «Royal Grand» (Трускавець) в умовах війни.....	30
Висновки до розділу 2 .....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «ROYAL GRAND» В МІСТІ ТРУСКАВЕЦЬ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС.....</b>	<b>41</b>
3.1 Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.....	41
3.2 Особливості управління персоналом у післявоєнний період.....	42
3.3 Рекомендації по організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни.....	46
Висновки до розділу 3 .....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>58</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Війна, розпочата Росією, завдала сильного удару українській економіці, наслідками якої є не лише великі людські втрати, а й значні збитки інфраструктурі та галузям економіки. Після 24 лютого 2022 року більшість українських бізнесів та підприємств, зокрема готелі та ресторани, зіткнулися з невизначеністю, як працювати в умовах воєнного часу. Сьогодні готельно-ресторанний бізнес України переживає одну з найбільших криз за час свого існування. Розміри збитків від стагнації зовнішнього та внутрішнього туризму сьогодні неможливо підрахувати, оскільки все ще окупована значна територія, де ведуться активні бойові дії. Крім того, війна спричинила не лише масовий виїзд громадян України за кордон, не пов'язаний з туристичною метою (військові біженці), а й внутрішню міграцію мільйонів мешканців постраждалих територій. Що стосується готельного господарства, то з 24 лютого припинився туристичний потік, а також авіа- та залізничне сполучення. Значна частина працівників втратила можливість бути присутніми на робочих місцях або виїхала за кордон. Внаслідок військових дій пропозиція на готельному ринку України зменшилася, особливо окупація територій узбережжя Чорного та Азовського морів призвела до припинення роботи або руйнування готелів. Внаслідок бойових дій пропозиція на українському готельному ринку скоротилася: багато закладів не працюють через міркування безпеки, відсутність попиту, технічні причини або через пошкодження обстрілами. Загалом ситуація в цьому сегменті залежить від регіону. Зараз в Україні не працює більше 20% готелів. На жаль, деякі з них були пошкоджені внаслідок бойових дій. Повної інформації про те, скільки таких готелів в Україні, немає. Наразі відомо, що в Ірпені (Київська область), який був окупований майже місяць, зруйновано 28 готелів. Постраждали будівлі в Харківській, Миколаївській, Чернігівській, Київській, Одеській областях.

Персонал є одним з найважливіших факторів, які впливають на формування у гостей позитивного враження від перебування в готелі. З проблем сучасності слід звернути увагу на скорочення персоналу, оскільки персонал готелю намагався переїхати в безпечніші місця або емігрував за кордон, або працівники вступили до лав ЗСУ чи ТрО. Однак, якщо спочатку головним питанням було те, як зібрати і зберегти команду, то зараз — як її завантажити в умовах низького попиту і невеликої кількості гостей. На фоні цього особливої актуальності набуває тема кваліфікаційного дослідження «Організація діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни».

Проблемі організації діяльності готельного персоналу присвячені праці: Банєва І.О., Величко О.В. [5], Безручко Л., Білоус С., Філь М. [6], Бондаренко Л.А. [9], Візерська М.С. [12], Кучер Д. Б. [22]., Моца А. А., Шевчук С. М., Серєда Н. М. [25], Поворознюк І. [29], Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. [33].

**Об'єктом дослідження** є процес діяльності персоналу підприємств готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** є організація діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни.

**Мета дослідження** - дослідити особливості процесу діяльності готельних підприємств в умовах війни на прикладі готелю «Royal Grand» м. Трускавець.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати низку **завдань**:

- вивчити проблеми організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни;
- дослідити особливості організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець;
- окреслити рекомендації щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни.

**Методи дослідження**: робота з джерелами, аналіз, синтез,

узагальнення.

**Практичне значення** полягає у розробці рекомендації щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни.

**Апробація отриманих результатів.** Основні результати дослідження було заслухано та схвалено науковцями на V міжнародній науково-практичній конференції «*Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*», що проходила 06 жовтня 2023 року в Київському національному університеті технологій та дизайну, м. Київ та за її підсумками опубліковані тези доповідей Городянська Л. В., Гузь Т. В., Вознюк Д. Л. *Заходи посилення конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі в Україні: збірник тез доповідей. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації.* Київ, 06 жовтня 2023 року, Київ : КНУТД, 2023. С. 37-39. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25837>

**Структура роботи** визначається послідовністю вирішення поставлених завдань. Дипломна робота має логічну структуру та складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновку, списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **1.1 Сутність та зміст організації діяльності персоналу**

Визначення терміну «готель» походить від латинського *hostel* і англосаксонського *hospitality*, що означає «гостинність», а також від старофранцузького *hospice*, що означає «гість». Тому готельний бізнес називають гостинністю. Безручко Л., Білоус С., Філь М. стверджують, що «готельні підприємства в структурі туризму та гостинності виконують ключові функції, формують та пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у просуванні якого беруть участь усі галузі та елементи туризму та гостинності» [6]. Управління персоналом у сучасному готельно-ресторанному бізнесі базується на тому, що людина у сфері надання послуг у готелях та ресторанах розглядається водночас як персонал у процесі виконання безпосередніх обов'язків та ефективний інструмент, завдяки якій репутація та економіка установи можуть процвітати та занепадати. Успіх господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства залежить не тільки від керівників, а й від персоналу, його знань, компетенцій, кваліфікації, вміння вирішувати проблеми та реагувати на нестандартні ситуації, які можуть виникнути під час роботи. робочий день. Отже, для ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу необхідно правильно організувати працівників, постійно контролювати їхню діяльність із застосуванням різних ефективних методів управління персоналом, заснованих на наукових законах. Розробка та формування ефективної системи управління персоналом є одним із найефективніших інструментів розвитку ресторану чи готелю в сучасному економічному світі.

Перш ніж розглядати специфіку управління персоналом в готельно-ресторанному господарстві, необхідно чітко усвідомити, що включає в себе

поняття «управління персоналом». Для цього доцільно буде проаналізувати існуючі дефініції, якими вчені користувалися раніше (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «управління персоналом» різними науковцями

Автор	Визначення терміну
С.І. Дорогунцова [17]	– це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально психологічного характеру
Н.М.Кузнєцова [21]	– сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі
Д. Б. Кучер [22]	– це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації
4. С.І. Байлик [4]	– це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для

	досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)
--	--

Тож після порівняння визначень, наведених у табл. 1 можна з упевненістю стверджувати, що управління персоналом в готельно-ресторанному господарстві – це сукупність управлінських методів і рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу закладів гостинності з метою досягнення цілей організації шляхом надання якісних послуг.

Управління персоналом включає такі компоненти, як підбір персоналу, контроль за роботою співробітників, винагороди або покарання за виконання поставлених завдань для досягнення цілей готелю або ресторану. У сучасних швидких темпах розвитку країн у всьому світі і особливо туристичного сектору належне управління персоналом у сфері готелів і ресторанів може виступати одним із критеріїв у формуванні конкурентоспроможності компанії [7].

Виходячи з теоретичних засад менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування – це постановка цілей, розробка правил і послідовності діяльності, розробка планів і передбачення деяких можливостей у майбутньому;

- організація – це визначення завдань для кожного підлеглого, поділ на відділи, делегування підлеглим певних повноважень, розвиток каналів управління та інформації, координація роботи підлеглих;

- управління - це вирішення питання встановлення нормативу для необхідних кандидатів, набору, відбору працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінки результатів роботи, консультування працівників, навчання та кар'єрного розвитку працівників;

- контроль – це визначення відхилень від вимог до кількості та якості роботи, рівня продуктивності, контроль відповідності виконуваної роботи встановленим нормам і стандартам;

- регламентація - коригування робіт, при необхідності висуваються вимоги [14]. Для успішного управління персоналом керівник повинен чітко розрізняти і вибирати найбільш ефективні методи управління персоналом в готелях і ресторанах.

Тож після порівняння визначень, наведених у табл. 1 можна з упевненістю стверджувати, що управління персоналом в готелях і ресторанах – це сукупність управлінських методів і рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу закладів гостинності з метою досягнення цілей організації шляхом надання якісних послуг. Управління персоналом включає такі компоненти, як підбір персоналу, контроль за роботою співробітників, винагороди або покарання за виконання поставлених завдань для досягнення цілей готелю або ресторану. У сучасних швидких темпах розвитку країн у всьому світі, а особливо туристичного сектору, правильне управління працівниками готельно-ресторанної індустрії може виступати одним із критеріїв у формуванні конкурентоспроможності компанії. [14].

Виходячи з теоретичних засад менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування – це постановка цілей, розробка правил і послідовності діяльності, розробка планів і передбачення деяких можливостей у майбутньому;

- організація – це визначення завдань для кожного підлеглого, поділ на відділи, делегування підлеглим певних повноважень, розвиток каналів управління та інформації, координація роботи підлеглих;

- управління - це вирішення питання встановлення нормативу для необхідних кандидатів, набору, відбору працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінки результатів роботи, консультування працівників, навчання та кар'єрного розвитку працівників;

- контроль – це визначення відхилень від вимог до кількості та якості роботи, рівня продуктивності, контроль відповідності виконуваної роботи

встановленим нормам і стандартам;

- регламентація - коригування робіт, при необхідності висуваються вимоги [14].

Для успішного управління персоналом керівник повинен чітко розрізняти і вибирати найбільш ефективні методи управління персоналом в готелях і ресторанах.

Аналіз вже існуючих методів, їх недоліки та переваги кожного з них представлені в таблиці. 1.2.

Таблиця 2

#### Методи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

Метод	Переваги	Недоліки
Адміністративний	Базується на законодавстві та етиці спілкування.	Має владний, наказовий, та розпорядчий спосіб впливу на персонал.
Економічний	Базується на використанні економічних стимулів і відомий як «метод пряника».	Система матеріального заохочення, виплата премій, участь у прибутках і капіталах.
Соціально-психологічний	Задоволення культурних і духовних потреб працівників, особистий приклад.	Встановлення моральних санкцій і заохочення.

В результаті успішного та ефективного використання базових, основоположних теоретичних положень у роботі з персоналом це дає можливість керівництву досягти економічного розвитку та стабільного існування бізнесу на економічному ринку. Компетентний персонал від основ до менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі позитивно впливає на

роботу готелю (чи ресторану), а також дозволяє готелю (чи ресторану) конкурувати на глобальному рівні в готельно-ресторанному бізнесі [19].

У готельній індустрії обличчям кожного закладу є обслуговуючий персонал, дії якого можуть завдати шкоди репутації та підняти компанію на новий рівень. Для ефективного управління людьми необхідно не тільки використовувати усталені стандарти і методи в управлінні персоналом, а й оновлювати та вдосконалювати методи управління. Вивчення досвіду провідних готелів світу, які займають перші місця у вищенаведеному рейтингу, дозволило виділити найбільш ефективні та сучасні стилі управління, які представлені в таблиці. 3. В останні роки ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу набула широкої популярності серед компаній сфери гостинності та готельно-ресторанного господарства. Адже для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний і прихований потенціал, таланти та вміння.

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності в сфері гостинності в Україні**

Аналізуючи тенденцію розвитку готельної індустрії в Україні, можна відзначити, що з 2019 року туристичний потік з року в рік зменшується спочатку через коронавірус, а тепер через війну. Це проявилось у руйнуванні інфраструктури та відсутності споживачів готельних послуг.

Під час війни готельні підприємства часто стикалися з такими проблемами, як: відсутність укриттів для забезпечення безпеки туристів і віддаленість розташування захисних укриттів від готельних номерів; відтік кваліфікованих кадрів (більшість кадрів виїхала за кордон, а частина персоналу була мобілізована на фронт, тому зараз величезний попит на випускників туристичного та готельно-ресторанного господарства); проблеми з енергопостачанням, які відчувають усі жителі України після ракетних обстрілів з жовтня 2022 року (більшість готелів перейшли на

роботу з генераторами, тому вартість послуг значно зростає); комендантська година також спричинила зміни в роботі готельних закладів; проблеми з логістикою; зростання цін на енергоносії та сировину; зниження доходів населення і, як наслідок, неможливість користування готельними послугами [19].

Проте вітчизняні підприємці готельно-туристичної сфери знаходять вихід із ситуації та поступово пристосовуються до нових умов господарювання. Зауважимо, що незважаючи на негативні тенденції, пов'язані з розвитком готельного господарства в державі, під час війни на західноукраїнських землях у готельній сфері були відзначені певні позитиви. У 2022 році у Львові відкрили Best Western Plus Market Square, який входить до мережі американських готелів, та готель Ibis мережі Accor, що свідчить про розуміння інвесторами необхідності завершення вже розпочатих проектів. Також відкрито великий готельно-відпочинковий комплекс Emily Resort (Винники-Львів) [18].

Сучасна кризова ситуація в Україні дозволяє виділити такі перспективні напрями розвитку готельного господарства:

- переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні райони західної України;
- переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, яка має більший попит; активізація курортних готелів;
- збільшення кількості апарт-готелів, які більше пристосовані для сімейного та комфортного тривалого проживання;
- відстрочений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні активізують туризм після закінчення війни, що також вплине на готельну індустрію;
- адаптація готельних підприємств до реалій воєнного часу та пошук нових форм обслуговування;
- створення на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та покращує послуги в готельних

підприємствах країни;

- реконструкція готелів з урахуванням вимог безпеки та автономності (наявність протиповітряних укриттів, автономних джерел енергії);

- розвиток еко-готелів з орієнтацією на альтернативну енергетику;

- посилення контролю за походженням інвестицій, вкладених у готельне господарство;

- наближення стандартів готельного господарства до стандартів Європейського Союзу;

- розвиток нових підприємств і конверсія діючих підприємств за рахунок отримання коштів з різних фондів післявоєнної відбудови [12].

Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства швидко адаптуватися до сучасних реалій. Такі зміни відображаються у визначенні тенденцій майбутнього розвитку готельного господарства.

Якщо антикризові методи управління приносять компанії глобальні та комплексні зміни, то антикризові заходи є більш специфічними та локальними. Поширеними антикризовими заходами у воєнний час є заморожування окремих ділянок роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Адаптація роботи компанії в умовах воєнного часу: спілкування з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш злагоджена робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувані продукти, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу [4, с. 53].

Оскільки тривалість війни важко передбачити, українським готельним компаніям варто адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Доцільно буде розглянути зарубіжний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах воєнного часу. Гарний приклад – Ізраїль, який постійно воює. Ця країна може бути орієнтиром для вивчення та прогнозування стану промисловості та економіки України. Сектор



готельного бізнесу в Ізраїлі організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть виникнути процеси, які адаптують роботу готелів [5, с. 46]. Сьогодні готельний бізнес в країні орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців. Важливою складовою для функціонування готельного господарства в умовах кризи є також діяльність держави у фінансовій, податковій та інших сферах. Зміни, спрямовані на підтримку підприємництва, відбулися і під час війни в Україні.

### **1.3 Теоретичні підходи до організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни**

За словами О.Чорного, туристичний бум в Україну тільки попереду. Це обов'язково станеться, ми обов'язково потрапимо в ТОП-5 країн світу, які варто відвідати. Рік після війни, коли небо відкрите, хоча б номінально безпечно. Тому вже зараз потрібно думати про суттєву модернізацію, в тому числі курортних готелів з точки зору безпеки. Тому що нова реальність диктуватиме вимогу гостя щодо наявності в закладі бомбосховища, а потім – інших послуг та опцій. Ще довго після війни доступність сховища буде переважати над безлімітним Wi-Fi і першою лінією до моря. У цьому контексті було б добре мати готову стратегію розвитку туризму та відновлення інфраструктури після закінчення війни. Тому що туризм однозначно рухатиме економіку України та залучатиме інвестиції [40]. Тому необхідно сформулювати стратегію розвитку туристичної інфраструктури – готелів та ресторанів. На думку Г. Пятницької, стратегії розвитку в умовах кризи мають включати реалізацію цілого комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію втрат від кризових явищ, пошук шляхів виживання і навіть зміцнення конкурентних позицій готелів і ресторанів на ринку. Його остаточний вибір залежить від стратегічного потенціалу бізнесу/готелю та ресторану та від можливостей його розширення в умовах високого ризику та непередбачуваних викликів ринку. При цьому стратегічний вибір також залежить від стратегічного мислення керівників

підприємства та їх здатності приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення в умовах кризи, мінімізувати втрати від високоїмовірності виникнення ризиків [32].

Управління готелем у воєнний час вимагає особливих навичок, гнучкості та вміння реагувати на непередбачені ситуації. Військові конфлікти можуть мати значний вплив на умови та безпеку готелів, а також на попит і поведінку клієнтів. Ось деякі аспекти управління готелем у воєнний час:

1) **Безпека:** Управління готелем під час війни має вирішальне значення для забезпечення безпеки гостей і персоналу готелю. Необхідно розробити та впровадити плани евакуації, запровадити відповідні системи безпеки та підтримувати співпрацю з місцевою владою та правоохоронними органами для забезпечення безпеки готелю.

2) **Оперативна готовність:** під час війни готелям може знадобитися швидко перепланувати та переорієнтувати свою діяльність. Наприклад, готелі можуть служити тимчасовим житлом для військовослужбовців, медичного персоналу або журналістів. При вирішенні таких завдань важлива гнучкість і здатність швидко реагувати на мінливі обставини.

3) **Відносини з місцевою владою та організаціями** Важливо підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки з місцевою владою, військовими частинами та іншими відповідними організаціями. Це надасть актуальну інформацію про безпеку та вказівки, а також допоможе вирішити проблеми щодо евакуації, допомоги та інших ресурсів.

4) **Управління ресурсами:** під час війни доступ до таких ресурсів, як енергія, вода та їжа, може бути обмежений. Управління ресурсами має бути ефективним, і необхідно розробити плани для забезпечення надійного постачання та резервного копіювання.

5) **Спілкування з клієнтами:** під час війни важливо забезпечити ефективне спілкування з клієнтами готелю. Це включає інформування про поточну ситуацію, заходи безпеки та рекомендовані дії. Також важливо бути гнучким щодо змін бронювання та повернення коштів. Управління готелем у

воєнний час вимагає почуття відповідальності, професіоналізму та планування на випадок непередбачених ситуацій. Важливо мати план дій у надзвичайних ситуаціях, бути гнучким і швидко реагувати на зміни обставин [33].

Як наслідок, діяльність персоналу готелів у воєнний час має особливості, які потребують особливого підходу та планування.

Основні особливості такі:

– Безпека перш за все: безпека персоналу та гостей має першочергове значення. Готелі повинні приділити особливу увагу зміцненню систем безпеки, розробці планів евакуації та навчанню персоналу у військових конфліктах.

– Управління ресурсами: обмежений доступ до ресурсів означає, що енергія, вода, продовольство та інші ресурси повинні розподілятися та використовуватися ефективно. Готелі повинні мати запасні плани і швидко реагувати на зміни в меню.

– Гнучке реагування та зміна стратегії: військовий конфлікт може призвести до швидкої зміни обставин і потреб клієнтів. Готелі повинні бути готові змінити свої стратегії та послуги, щоб відповідати новим ситуаціям і вимогам.

– Ефективна комунікація та співпраця: Готелі повинні ефективно спілкуватися з місцевою владою, правоохоронними та іншими органами, щоб отримувати актуальну інформацію та координувати дії.

– Підтримка персоналу: готелі повинні підтримувати свій персонал під час війни та надавати їм підтримку, навички та знання, необхідні для роботи в складних умовах.

Очікується, що після закінчення бойових дій з'являться нові популярні туристичні напрямки, які залучатимуть клієнтів як до готелів, так і до ресторанів. Ефективним напрямком відновлення туризму в Україні Н. Малярчук та О. Чирва вважають розвиток військового туризму. Однією з причин популяризації військового туризму є бажання людей більше

дізнатися про історію тих чи інших подій, відчути себе учасником цих подій. Цей напрямок туристичної діяльності є досить універсальним, оскільки може задовольнити потреби туристів будь-якого віку та з особливими смаками. У світі є багато прикладів, коли після масштабних конфліктів країни швидко оговтувалися і пропонували своїм гостям різні туристичні продукти. Найпопулярнішими країнами, які охоче відвідують військові туристи, є США, Росія, Ізраїль, Франція, Німеччина, Велика Британія, Китай, Польща, Чехія та Україна [23].

Тому діяльність готельного персоналу у воєнний час вимагає великої відповідальності, планування на випадок непередбачених обставин і гнучкості. Готелі повинні мати план на випадок надзвичайних ситуацій, швидко реагувати на зміни та забезпечувати безпеку персоналу та гостей.

## **Висновки до розділу 1**

Готельно-ресторанний бізнес зараз знаходиться в несподіваних і несприятливих умовах. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, військова агресія противника негативно впливають на динаміку розвитку та функціонування суб'єктів готельно-ресторанного господарства. Але ми чекаємо перемоги, а потім і відродження туристичної галузі та розвитку готелів і ресторанів. Адже попри війну в Україні відкриваються нові готелі. Крім того, поштовхом для розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні стане поява військового туризму, який у майбутньому має привернути увагу не лише українців, а й світової спільноти, залучити широке коло туристів.

## **РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «ROYAL GRAND» В МІСТІ ТРУСКАВЕЦЬ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Royal Grand»**

Для аналізу особливостей організації роботи працівників готелю було обрано готель «Royal Grand», що розташований у місті Трускавець. В умовах економічної конкуренції велике значення має місце розташування готелю. Готель розташований на вулиці Суховоля, 61 А, що знаходиться недалеко від центру міста, тому до нього легко дістатися на автомобілі та громадському транспорті. Готель «Royal Grand» з'явився на готельному ринку не так давно, але вже отримав схвальні відгуки відвідувачів. SPA-готель преміум-класу «Royal Grand Hotel» відкритий в 2011 році і являє собою новий 7-ми поверховий корпус загальною площею 9200,5 м<sup>2</sup>, тобто на сьогоднішній день готелю виповнюється 13 років. Готель із самого початку залучав потенційних гостей, тому важливо підтримувати та збільшувати попит на послуги, які Royal Grand Hotel може надавати через рекламу та зв'язки з громадськістю. За 10 хвилин гості готелю дійдуть до центру Трускавця. Курортний парк розташовується лише за 1.4 км. Готель знаходиться поруч із Курортний парк. Найближчий аеропорт – "Міжнародний «Львів»" – розташований за 95 км від готелю.

Власником готелю «Royal Grand» є «Royal Hotels & Spa Resorts», мережа готелів та курортів, яка розпочала своє існування у 2006 році, відкрила перший готель у місті Трускавець, розширила свої межі та відкрила 5 готелів у Києві, першим з яких став готель «Royal Grand». Назва готелю асоціюється з розкішшю та комфортом. Royal - королівський, всі назви готелів з сімейства "Royal Hotels & Spa Resorts" починаються зі слова "Royal". Тоді слово Grand - воно означає величний. Назва перекладається як

«Величне королівство» і безумовно відповідає послугам готелю. У сучасних умовах фірмовий стиль - це половина успіху компанії та її продукту. Створити успішний фірмовий стиль непросто. Необхідно визначити, яке враження повинен справляти фірмовий стиль, які цілі і завдання ми ставимо перед собою при його розробці. Колір є потужним засобом ідентифікації, а тому повинен використовуватися як базовий компонент як при побудові власне знака чи логотипу, так і при створенні фірмового чи фірмового стилю [43]. Логотип і рекламна продукція виконана в фірмових кольорах - червоному і золотому. Логотип бренду виконано в середньовічному стилі, він схожий на щити лицарів з логотипом свого королівства. Використовується майже всюди в готелі, на подушках і ковдрах, на дверях, ліфтах, на ресепшені. Логотип виконаний у фірмових кольорах, тобто червоно-золотий (рис. 1.1).



Рис.. 1.1. Логотип Royal Grand

Готель оформлений в єдиному стилі з королівськими мотивами. Слоган готелю «Royal Grand». Акцентувати увагу на цих складових – вдале рішення, адже вони є запорукою іміджу готелю. Також слід зазначити, що особливістю готелю є його режим роботи, тобто цілодобовий. Персонал і рецепція працюють цілодобово, тому проблем з нічним заїздом і виїздом не виникає.

Спектр послуг, які надає готель «Royal Grand»:

- 133 сучасних номери;
- громадське харчування;

- трансфер;
- спа салон;
- послуга з організації туристичної поїздки;
- гарантоване зберігання цінностей гостей;
- виклик таксі за бажанням гостя.

Вибір готельного сегмента залежить від попиту споживачів. Аудиторія повинна бути чітко визначена, підібрана за схожістю інтересів і бажань. Мережа готелів «Royal Hotels & Spa Resorts» має досвід у цих питаннях, тому серйозно підійшла до питання визначення цільового сегменту та зробила акцент на розкіш та статус готелю, а також послуги, що відповідають цінності співвідношення. Усі 133 номери готелю мають систему клімат-контролю, особистий сейф і балкон. У цих номерах наявні власні ванні кімнати з феном, халатами і капцями. [43 ].

Цільовою групою готелю є туристи з усього світу, а також ті, хто приїжджає до столиці у справах. Для туристів розроблений спеціальний сервіс, за яким вони можуть вибрати розважальну програму на свій смак. Потенційними гостями можуть бути люди, які приїхали до столиці у відрядження, для таких гостей вже підготовлені номери та спеціальні послуги, тому що їхні компанії самі бронюють для них номери та замовляють ті послуги, які потрібні гостю. Переважно це трансфер, сніданок в номер, конференц-зали для проведення презентацій. Гості готелю - це, як правило, аудиторія середнього віку з середнім і високим рівнем доходу, якій необхідно замовити послугу в особистих цілях.

Важливим елементом системи менеджменту є цінова політика. Він включає не тільки встановлення цін на номери, товари, послуги, а й процес управління цінами в різних ринкових ситуаціях. Система ціноутворення організації повинна бути спрямована на максимально ефективне визначення ціни, яку готовий заплатити покупець, а також на дослідження можливостей продажу продукції за ціною, що включає певний прибуток.

Цінова політика готелю «Royal Grand» нижче середнього. Наприклад,

ціна найдешевшого номера в готелі – 2130 гривень, це буде стандартний двомісний номер з одним двоспальним або двома односпальними ліжками, у номері буде безкоштовний Wi-Fi, цифрове телебачення та міні-бар. Цілеспрямована цінова політика полягає в наступному: особа повинна встановлювати такі ціни на свої послуги та змінювати їх залежно від ситуації на ринку, щоб завоювати певну частку ринку та отримати необхідний розмір прибутку [44].

Готель «Royal Grand» складається з рецепції, 133 номерів і ресторану. Ресепшн виконано в класичному стилі. Полиця виготовлена з дерева, яка пофарбована в білий колір, стільниці також дерев'яні, лаковані золотим кольором і покриті приємною на дотик червоною тканиною. Номери готелю просторі, стіни оштукатурені класичним візерунком, ліжка та дивани великі та зручні, виконані в середньовічному стилі. Номери оснащені кондиціонером, супутниковим телебаченням, міні-баром і безкоштовним доступом до Інтернету. Усі номери оформлені у фірмових кольорах та логотипі готелю. Стіни ресепшну виконані в червоно-білому кольорі, що створює спокійну та затишну атмосферу, яка наповнює гостей відчуттям комфорту та спокою. На стінах висять 3 годинники, які показують час у різних містах, а саме Києві, Москві та Нью-Йорку. Зі стелі звисає велика люстра, яка виглядає дуже дорого, що відразу привертає увагу. Вся рецепція оформлена у фірмовому стилі мережі «Royal Hotels & Spa Resorts». Величезну популярність серед відвідувачів завоював ресторан готелю «Royal Grand». Він розташований в одній будівлі з готелем. Інтер'єр ресторану вишуканий і створює особливий святковий настрій, зал оформлений у класичному стилі.

Ресторан «Royal Grand» - ідеальне місце для відпочинку, організації корпоративних заходів, весіль, днів народжень, корпоративів. Ресторан пропонує страви європейської та української кухні, великий банкет, шведський стіл, бізнес-ланчі та вечері. Ресторан має два зали: бальний зал для проведення банкету до 200 осіб, а також фуршету до 450 осіб; а в залі



«Акваріум» можливе проведення банкету до 80 осіб, а також фуршету до 120 осіб. Літня тераса ресторану ще будується. Дизайнери розробили вишуканий інтер'єр приміщення в класичному стилі – теплі кремові та пісочні відтінки, елегантні меблі, колони та багаторівневе освітлення.

Кухарі спеціалізуються на приготуванні традиційних страв європейської та української кухні. Вранці для гостей сервірують сніданок "шведський стіл". В обідній час Ви можете замовити комплексні робочі обіди. У ресторані також подають холодні та гарячі закуски, перші страви, другі м'ясні та рибні страви, гарніри, десерти.

Пункти підписного меню включають наступне:

- запечений овочевий тартар з базиліковим вершковим сиром,
- олів'є з телятиною "Від шефа",
- салат з качиною грудкою на грилі та карамелізованою грушею,
- курячий рулет з креветками та виноградом у вершково-сирному соусі,
- шашлик з курки,
- свинячі медальйони на беконі під вершково-грибним соусом,
- люля кебаб за фірмовим рецептом в лаваші з маринованою цибулею та овочами,
- качина грудка в карамельному соусі зі свіжим апельсином і грейпфрутом,
- сковорідка з сьомгою та зубачем, овочами та цибулею-пореем у вершково-винному соусі.

Меню банкетів і фуршетів розроблялося спеціально для святкових заходів [43].

Біля входу в готель висить вивіска «Royal Grand», яка виконана в кольорах компанії, а саме червоно-золотий. Напис невеликого розміру розміщено над вхідними дверима. Готель «Royal Grand» також має свою унікальну візитівку. Візитка використана в типових кольорах готелю «Royal Grand». Включає адресу готелю, номер телефону та електронну адресу

Готель «Royal Grand» активно веде сторінку в соціальній мережі

Facebook [43], де публікує всі новини, події та просто нагадує своїм підписникам, як чудово перебувати в стінах готелю «Royal Grand». Крім того, готель має власний веб-сайт [5], де гості можуть знайти контактну інформацію, прочитати новини та зробити бронювання безпосередньо через офіційний веб-сайт, а не через посередників. Сайт виконано у фірмовому стилі готелю .

Місце на готельному ринку визначається рейтингами гостей, які обрали готель. Авторитет готелю залежить від відгуків гостей, якщо на форумах з підбором готелів буде багато негативних відгуків, готель втратить потенційних гостей. Тому в готелі «Royal Grand» працюють тільки кваліфіковані фахівці, що гарантує високий рівень обслуговування та позитивні відгуки на сторінках бронювання.

Зображення готелю. У місті Києві, де також розташовані готелі мережі «Royal Grand», налічується майже тисяча готелів, але лише близько 200 готелів такого класу, у тому числі 5 готелів мережі «Royal Hotels & Spa Resorts», до яких належить готель Royal Grand. Існує конкуренція з іншими готелями, тому що всі ці готелі орієнтовані на ту саму цільову групу, мають подібні послуги та подібний стиль. У таких випадках важливу роль при виборі відвідувачами місця відпочинку відіграє імідж готелю. Після спілкування з відвідувачами Royal Grand Hotel можна сказати, що він має позитивний імідж. Імідж готелю «Royal Grand» складається, по-перше, з якості послуг, по-друге, з чистоти та гігієни номерів, по-третє, з послуг, які пропонує готель, і, що не менш важливо, із загальної атмосфери. Адміністрація готелю серйозно підходить до питання обслуговування гостей, стежить за якістю послуг, що надаються швейцарами, покоївками та адміністрацією в цілому, щоб у підсумку гості готелю «Royal Grand» отримували позитивні емоції. від спілкування з персоналом. Одним з головних факторів є чистота та гігієна в готелі. Готель «Royal Grand» завоював і підтримує свій позитивний імідж завдяки ідеальній чистоті номерів і якості послуг, які надає персонал.

Найголовніше в готелі - це його номери. До послуг гостей 133 сучасних комфортабельних номери в класичному стилі, в яких є все необхідне для повноцінного відпочинку після трудового дня. Кожен номер оснащений кондиціонером, супутниковим телебаченням і міні-баром.

Існує 5 видів номерів:

- одномісний (площа 10-12 м<sup>2</sup>);
- стандарт (13-16 кв.м);
- напівлюкс (площа 17-19 м<sup>2</sup>);
- люкс (площа 35 кв.м.);
- апартаменти (площа 70 м<sup>2</sup>).

Гості готелю, як правило, це аудиторія середнього віку з середнім і високим рівнем доходу, якій необхідно замовити послугу в особистих цілях. Саме через послуги, які готель може надати, його обирають, звертають увагу на стандарти, послуги, розташування та історію. Важливим фактором готелю є ціна та якість: за невелику суму гості отримують комфортні умови проживання. Вартість номерів у готелі – від 2130 грн за добу. Загалом цільовою групою є жінки та чоловіки, найчастіше сім'ї та молоді пари, які орендують двомісні напівлюкси та люкси. Середній чек – 5340 грн. Найчастіше вибирають номери класу люкс і напівлюкс, замовляють трансфер в номер, щоб дістатися до готелю, сніданок в номер, тренажерний зал, СПА та оглядові екскурсії по місту. Частота повернення в готель становить 62%. Половина гостей готові повернутися знову, а 29% вибирають ті ж номери.

Тому половина гостей задоволені послугами та роботою готелю, запорукою цього є професіоналізм персоналу, помірні ціни та відмінний сервіс готелю. Завдяки чіткому уявленню про цільову групу готель має своїх постійних гостей.

## **2.2 Аналіз організації служби обслуговування в готелі «Royal Grand» (Трускавець) в умовах війни**

Відділи готелю: відділ кадрів; відділ поселення та розміщення; відділ бронювання; відділ маркетингу; облік; готельні послуги; технічне обслуговування; відділ служби безпеки

Оперативне керівництво готелем здійснює головний менеджер. Йому підпорядковані всі служби готелю, він керує, контролює і координує їх діяльність з метою досягнення максимально можливого ефекту в кожній сфері. Контроль роботи персоналу всіх рівнів є однією з основних функцій генерального менеджера Royal Grand Hotel.

Організація обслуговування в готелі «Роял Гранд» спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів і повинна бути чітко структурована. Організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, його розташуванням, специфікою прийому гостей та іншими факторами. Це відбиток повноважень і обов'язків кожного працівника.

Є ряд послуг, які є обов'язковими для готелю «Роял Гранд»: обслуговування номерів; Адміністративні послуги; послуги громадського харчування; комерційні послуги; інженерні (технічні) послуги; допоміжні та додаткові послуги.

Основні відомості про функціональну та організаційну структуру готелю наведені нижче.

Основні служби (відділи), відповідальність, склад служби:

1. Служба експлуатації та управління номерним фондом. На цю службу покладається обов'язок з обслуговування гостей в номерах, підтримання належного санітарно-гігієнічного стану номерів і рівня комфорту в житлових приміщеннях. Ним керує завідувач приміщення. Включає послуги прийому та розміщення; поєднане обслуговування та прибирання; послуги носія багажу, послуги консьєржа; Кур'єрські послуги; безпеки.

2. Служба прийому та розміщення забезпечує прийом, реєстрацію, розрахунок місць, вирішує питання щодо бронювання номерів відповідної категорії, прийому гостей, які прибувають до готелю, їх реєстрації,

розміщення в номерах-номерах. Послугою зазвичай керує менеджер з розташування. Включає : носії; гардеробники; комірники; відповідальний за сейфи;

3. Адміністративна служба відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, кадрові питання, створює належні умови праці для працівників готелю, перевіряє дотримання відповідних стандартів і правил охорони праці, протипожежного та навколишнє середовище. безпеки. До них відносяться: секретар, фінансова служба, кадрова служба, еколог, інспектори пожежної безпеки та охорони .

4. Служба харчування забезпечує обслуговування гостей у ресторанах, кафе чи барах готелю, вирішує питання, пов'язані з організацією та обслуговуванням банкетів, презентацій тощо. Включає : кухню, ресторани, бари.

5. Ділова служба готелю займається питаннями оперативного та стратегічного планування, аналізує результати господарської та фінансової діяльності. Включає : бізнес-директора, служби маркетингу.

6. Інженерні служби створюють умови для роботи систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електрообладнання, ремонтно-будівельних служб, телебачення та зв'язку. До них відносяться: головний інженер, служба поточного ремонту, служба благоустрою території та служба зв'язку.

7. Роботу готельного комплексу забезпечують допоміжні служби, які пропонують послуги пральні, пошиття одягу, прибирання номерів, копіювальні послуги, продаж квитків. (кравці, прибиральниці та ін.).

8. Додаткові послуги надають платні послуги. Серед них: перукарня, критий басейн, салон краси, солярій, спа-центр.

Якість підготовки номерів, справність і комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційних матеріалів, гігієнічні потреби перевіряються адміністрацією перед приїздом кожного гостя. Готовність номерного фонду повинна бути забезпечена не менше ніж за 2 години до

прибуття гостей.

При проведенні клінінгових робіт співробітники готелю «Роял Гранд» дотримуються наступних принципів:

- персонал поверху якомога менше потрапляє в очі гостю;
- у місцях загального користування не залишати миючі засоби та інструменти для прибирання;
- покоївки, прибиральниці не відволікаються на особисті справи під час прибирання.

Обслуговуючий персонал готелю, який займається прибиранням номерів, включає:

- вісім кімнат по к;
- дві прибиральниці;
- два двірники;

Покоївки прибирають номери. Літня покоївка прибирає три кімнати. В її обов'язки також входить видача списку прибиральних робіт із зазначенням номерів і видів прибиральних робіт; перевірка наявності та стану запасів; прийом чистої білизни з пральні; видання рекламних матеріалів.

Інші покоївки прибирають шість кімнат (включаючи люкс і напівлюкс), отримують чисту білизну і рекламні матеріали від старшої покоївки, приймають і передають їй ключі від кімнати. Права та обов'язки номер о к зазначаються в посадовій інструкції.

Основним обов'язком покоївок є прибирання номерів незалежно від того, зайняті вони чи вільні. Номери готелю прибираються щодня; після виїзду резидента; весняне прибирання. Кожен день покоївки підбирають поточні та прохідні номери.

Прибирання номерного фонду покоївок здійснюється в наступному порядку : спочатку вони працюють у зарезервованих номерах, потім прибирають номери, які звільнили проживають гості, і, нарешті, прибирають зайняті номери. Прибирання здійснюється під час відсутності гостя. Якщо гість знаходиться в номері, покоївки отримують від нього дозвіл на

прибирання.

Поточні клінінгові процеси складаються з провітрювання приміщення, прибирання та миття посуду, прибирання ліжок, тумб, столів, витирання пилу, чищення санвузлів. В обов'язки покоївки також входить перевірка збереження обладнання номеру. Якщо кімната складається з кількох кімнат, процес прибирання запускається завжди від спальні, потім продовжується через вітальню та інші кімнати. Закінчується робота очищенням санвузла.

Щоденне проміжне прибирання номерів проводиться за потреби та наявності умов для прибирання.

Прибирання приміщень загального користування (вестибюлів, коридорів, гардеробів, адміністративних, службових і допоміжних приміщень, сходів і місць відпочинку та масових заходів) та громадських об'єктів соціального призначення входить до обов'язків прибиральників. Прибиральниці не рідше одного разу на місяць миють двері, крани, картини, стельові та настінні світильники. Кожні два місяці вони протирають поверхню стін, підмітають стелі, змінюють штори та протирають водостоки. Вікна миють не рідше двох разів на рік (навесні та восени). Паркетна підлога оновлюється за потреби. Протягом дня прибиральники стежать за чистотою тамбура, вхідних дверей, вікон, за станом вікон, а також за скупченням сміття в кошиках, попільничках, за чистотою прилавків [4].

Двірники готелю прибирають територію готелю. Основні прибиральні роботи на території готельного підприємства організовуються і проводяться в період відсутності людського потоку або невеликої інтенсивності. Організація робіт з прибирання прилеглих територій має певні особливості в залежності від пори року.

Підготовка приналежностей для вітальні – складний і відповідальний етап. Для чіткого та своєчасного розміщення та обслуговування гостей персонал готелю «Роял Гранд» професійно підготовлений та має відповідні навички обслуговування гостей. Приміщення прибирають відповідно до стандартів.

Адміністрація готелю «Роял Гранд» зобов'язана суворо стежити за чистотою номерів і місць загального користування. Прибирання номерів перевіряти щодня за відсутності туристів.

У номерах, в яких регламентом не передбачено наявність телевізора, холодильника та іншої побутової техніки, ця техніка надається за бажанням туристів за додаткову плату.

Пральня готелю «Роял Гранд» є важливою і комплексною частиною готельного обслуговування. Готельна білизна враховується на балансі готелю, а категорії працівників, які працюють з білизною, є матеріально відповідальними особами. Постільна білизна та рушники належать до групи текстильних виробів. Для виготовлення постільної білизни та рушників використовуються тільки якісні, натуральні та естетично привабливі тканини наступних видів : бавовна (льон, бязь); віскоза; бавовна + синтетичні волокна; шовк; махрова тканина

Персонал служби прийому та обслуговування працює з клієнтами в постійному контакті та виконує всі функції, пов'язані з їх безпосереднім обслуговуванням. На чолі відділу обслуговування стоїть менеджер, який відповідає за вантажників, вантажників, багажників, ліфтерів, вантажників, диспетчерів, водіїв (вони обслуговують орендовані автомобілі та паркують автомобілі гостей).

Перше враження клієнта про готель є дуже важливим, тому на обслуговуючому персоналі лежить особлива відповідальність. Швейцари, які стоять біля входу в готель, зазвичай чекають перших гостей. Вони повинні зустріти гостей, допомогти їм вийти з машини. Швейцари повинні мати інформацію про наявні в готелі послуги, про готельні заходи (конференції, банкети), про місце розташування готелю [4] .

Гостей супроводжують до номерів, а багаж доставляють коридорні. Під час супроводу радять підтримувати розмову з гостями. При цьому особливо важливо надати інформацію про послуги, які надаються в готелі: наявність і режим роботи ресторану, кафе, бару, пральні, хімчистки, басейну,



тренажерного залу тощо.

Після прибуття в номер коридорний повинен допомогти гостю розміститися: пояснити (і одночасно перевірити, чи працює), що і як працює (освітлення, радіо- і телеприймачі, кондиціонер, телефон). Якщо у гостя більше немає питань, консьєрж повинен ввічливо попрощатися (наприклад, сказати: «Я бажаю вам приємного перебування в нашому готелі») і покинути номер.

Інші важливі послуги для гостей. У Франції за часів феодалізму «*comte des sierges*» називали особу, яка відповідала за виконання різноманітних вимог і бажань. Згодом власників ключів від лицарського замку стали називати консьєржами. Консьєрж надає такі послуги:

- придбання та доставка квитків у театр;
- замовлення столика в ресторанах міста ;
- замовлення та доставка авіа , залізничних, автобусних квитків, довідок про експлуатацію міжнародних, міжміських та внутрішніх перевезень; ,
- бронювання місць в перукарні, салоні краси, для зустрічі з лікарем ;
- інформація про місцеві пам'ятки, діяльність музеїв, виставок, магазинів;
- допомога в екстрених випадках (наприклад, виклик лікаря , адвоката, нотаріуса);
- виконання індивідуальних замовлень клієнтів (здійснення покупок, оформлення віз тощо).

Для надання якісних послуг консьєржі повинні знати життя готелю в цілому і його численні послуги зокрема, володіти кількома іноземними мовами, бути комунікабельними, проявляти дипломатичний такт за будь-яких обставин і підтримувати гарний настрій.

В готелі Royal Grand (Трускавець) велика увага приділяється наданню послуг, що вимагає виконання всіх специфічних вимог, продиктованих потребами ринку та безпекою послуг[30].

Тому Royal Grand (Трускавець) використовує такі інструменти

спілкування з клієнтами, які впливають на гостинність:

а) якісна інформація з місцевих і регіональних ринків про можливості для відпочинку, навчання та розваг, про те, на що чекають і готуються зустріти гостей;

б) створення позитивного іміджу туристичної території, підприємств, що обслуговують потенційних споживачів (реклама, участь у телепередачах, присвячених туризму, благодійна діяльність тощо);

в) неприховане бажання обслуговуючого персоналу надати гостям знаки уваги (обслуговування за принципом все для гостя);

г) уважний підхід тих, хто надає готельні послуги, до запитів і побажань гостей (чим ще ми можемо бути корисні для вас?);

д) турбота про полегшення орієнтації гостей при отриманні послуг (інформація в готелі, про теми в путівниках і брошурах мовою, зрозумілою для туристів і т.д.);

е) доброзичливе ставлення до гостей [9].

Всі ці принципи закладені в технології обслуговування. Тому в готелі «Royal Grand» (Трускавець) на перший план виходять інтереси гостя, емоційні стосунки з ним.

Загалом якість послуг у готелі «Royal Grand» (м. Трускавець) визначається наступними складовими (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

#### Компоненти якості сервісу «Royal Grand»

Складові якості обслуговування в готелі «Royal Grand»(Трускавець)	
з точки зору споживачів	з точки зору працівників
<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень послуг;</li> <li>– вартість послуги;</li> <li>-імідж;</li> <li>- наявність відповідних засобів обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-належне матеріально-технічне забезпечення;</li> <li>- рентабельність діяльності;</li> <li>- соціальне забезпечення працівників</li> </ul>

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши 109 відгуків гостей готелю, ми бачимо, що їхня оцінка послуг готелю дуже висока, а саме 9,3 з 10 можливих. Щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу готелю «Royal Grand», то необхідно зорієнтувати весь спектр послуг на відповідність своїм міжнародним стандартам з огляду на зростання частки послуг іноземцям (принаймні так було до війни і, сподіваємось, буде після перемоги).

Створення сприятливого робочого клімату для робітників і службовців створює більш високий рівень трудової активності, яка при правильній організації буде стимулювати покращення роботи готелю Royal Grand в цілому.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «ROYAL GRAND» В МІСТІ ТРУСКАВЕЦЬ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС**

### **3.1 Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану**

В умовах ринкової економіки в Україні система управління економікою потребує фахівців зі знаннями в галузі управління персоналом. Основною метою процесу навчання персоналу є підготовка фахівців різних галузей, спеціально адаптованих до змін у системі управління організаціями в цілому та управління персоналом зокрема. Створюються нові економічні та правові норми, які змінюють відносини між керівниками організацій, керівниками та підлеглими, працівниками між собою. Для дослідження було обрано підприємство готельного господарства, розташоване в західних областях України. В умовах воєнного стану можна вести повноцінну діяльність. Щоб уникнути непорозумінь і зберегти конфіденційність даних, назва компанії зашифрована (Компанія). Ефективна стратегія управління персоналом готелю має велике значення для забезпечення високої якості послуг для гостей, підвищення задоволеності клієнтів і покращення результатів бізнесу. У таблиці 3.1 наведено кілька основних аспектів стратегії управління персоналом компанії.

Аналіз стратегії управління персоналом компанії включає оцінку ефективності та відповідності стратегії цілям і завданням організації.

Ось кілька ключових моментів, які можуть бути включені в аналіз управління персоналом компанії:

1. Місія та цілі компанії
2. Аналіз зовнішнього середовища компанії
3. Система найму та відбору мотивації персоналу.

Таблиця 3.1

## Ключові аспекти стратегії управління персоналом Підприємство

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

	роботою та особистим життям, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників
--	---

Джерело: [16].

Основні цілі компанії компанії:

1. Орієнтація на гостя є найважливішим пріоритетом у роботі готелю підприємства. Усі заходи нашого підприємства спрямовані на одне – створити для гостя атмосферу домашнього затишку, тепла та гостинності, куди він захоче повернутися.

2. Лідерство. Готельна компанія прагне бути лідером у своїй галузі, впливати на бізнес-процеси та надихати своїх співробітників на досягнення кращих результатів. Лідерство кожного співробітника свідчить про прагнення всього колективу бути першим у всьому

3. Командна робота. Всі дії та процеси, які відбуваються в компанії, здійснюються в команді, вони підтримують один одного і допомагають досягти спільної мети, незалежно від труднощів і перешкод. Команда цінує думку один одного, поважає інтереси компанії і вірить, що кращого результату можна досягти тільки в команді.

4. Прагнення до досконалості. У готелі працюють найкращі та найталановитіші люди. Тут знають, що тільки бездоганна робота кожного співробітника може зробити готель кращим на ринку, і є постійне бажання вдосконалювати свої особисті та професійні якості. У гостинності компанії немає дрібниць, важлива кожна деталь.

5. Інновації. Світ навколо нас стрімко змінюється і готель повинен одним з перших впроваджувати нові технології, прогресивні рішення та нестандартні підходи, щоб гостю було комфортно, а робочий процес – ефективним. Компанія завжди намагається бути на крок попереду конкурентів і знати нові тенденції у світі.

6. Відповідальність. Кожен із співробітників відчуває повну відповідальність за прийняті рішення, поважає інтереси компанії та гостей, проявляє турботу про довкілля та навколишній світ.

Три найважливіші сфери, в яких готельна компанія може бути корисною:

- 1) турбота про довкілля та його збереження,
- 2) розвиток внутрішнього туризму через підтримку регіональної туристичної інфраструктури, історико-культурних об'єктів,
- 3) турбота про дітей ; , підтримка меценатства та благодійництва.

7. Ефективність. Компанія орієнтована на максимальну ефективність з оптимальним використанням ресурсів компанії. Тут постійно вдосконалюються бізнес-процеси, шукаються нові можливості, що сприяє розвитку готельного господарства та туризму в нашій країні. Після визначення основних аспектів стратегії управління персоналом компанії та встановлення основних цілей компанії можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом компанії відповідає загальній місії та цілям організації. Він підтримує стратегічні пріоритети та спрямований на досягнення важливих результатів компанії.

Наступним етапом аналізу стратегії управління персоналом компанії є аналіз її зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, який базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та здійснюється в два етапи:

1 етап – ідентифікація можливостей і зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін компанії:

- Аналіз макросередовища компанії
- Аналіз найближчого оточення компанії
- Аналіз внутрішнього середовища компанії;

2 етап – створення ланцюжків зв'язків між можливостями і загрозами компанії та її сильними і слабкими сторонами: - Складання матриці SWOT  
Метою дослідження макросередовища компанії є виявлення загроз і можливостей компанії. Аналіз зовнішнього середовища підприємства включає вивчення та оцінку економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних

факторів.

### **3.2 Особливості управління персоналом у післявоєнний період**

У післявоєнний період ефективне управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Нижче наведено деякі із заходів, розроблених для підвищення ефективності управління персоналом у післявоєнний період:

**Оцінка потреб:** необхідно провести оцінку поточних і майбутніх потреб у персоналі. Визначити ключові функції та компетенції, необхідні для оновлення та розвитку компанії. Це допоможе уникнути перевантаження або нестачі персоналу.

**Планування заміщення поранених:** слід враховувати втрати особового складу внаслідок військових дій і розробити план заміщення вакансій. Визначте стратегії залучення нових талантів і утримання наявних співробітників

**Професійний розвиток:** забезпечте навчання та розвиток співробітників для підвищення їх компетенції та адаптації до нових вимог. Надайте можливість отримати нові навички та кваліфікацію, організуйте тренінги та семінари.

**Залучення ветеранів:** ветерани можуть мати цінний досвід і навички, які можуть бути корисними для бізнесу. Необхідно розробити програму залучення ветеранів до роботи на підприємстві та підтримки їх професійного розвитку

**Комунікація та взаємодія:** забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та персоналом. Необхідно регулярно інформувати співробітників про важливі зміни, пояснювати стратегію та цілі організації. Сприяти взаємодії між різними відділами та рівнями.

**Мотивація та винагорода:** створіть систему мотивації та винагороди,



яка підтримує високу продуктивність і досягнення мети. Також необхідно розглянути можливість запровадження премій, надбавок чи інших стимулів, які сприятимуть оздоровленню підприємства: турбота про благополуччя працівників, забезпечення безпеки та здоров'я умов праці.

Також необхідно запровадити програму психологічної підтримки працівників, які можуть постраждати від психологічних наслідків воєнного періоду. Регулярний аналіз результатів допоможе виявити проблемні зони та при необхідності скоригувати стратегію. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом підприємства у післявоєнний період та сприятимуть його стабільному відновленню та розвитку.

### **3.3 Рекомендації по організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни**

Відпер важко передбачити, скільки триватиме війна. Українські готельні компанії повинні адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Було б доцільно використати зарубіжний досвід антикризового управління готельними підприємствами під час війни. Важливо мати передовий план управління війною. Основна мета плану вдосконалення готельного господарства під час війни – забезпечення безпеки гостей і персоналу та ефективної роботи готелю навіть в умовах конфлікту (табл. 3.1).

Таблиця 3.2

План покращення готельного господарства під час війни

Назва заходу	Суть заходу	Відповідальний
1	2	3

Оцінка загрози	Варто уважно проаналізувати потенційні загрози, пов'язані з війною чи конфліктом у вашому регіоні. Також варто враховувати локальні конфлікти, теракти, можливість евакуації та інші фактори.	Власник і менеджер готелю
----------------	---	---------------------------

Продовження табл.3.2

1	2	3
Створення надзвичайної комісії	Важливо сформувати комітет з представників різних відділів готелю, включаючи менеджмент, безпеку, обслуговування гостей та інші важливі відділи. Цей комітет буде відповідати за розробку та реалізацію плану управління війною.	Власник та менеджер готелю, головний адміністратор та адміністратори
Контроль доступу та охорона	Слід переглянути та вдосконалити системи контролю доступу, включаючи фізичні бар'єри, системи відеоспостереження та пристрої безпеки. Важливо стежити за тим, щоб забезпечити все необхідне для безпеки. Готель повинен мати резервні електростанції та системи протипожежного захисту.	Власник та менеджер готелю, головний адміністратор та адміністратори

Плани евакуації	Розробити детальні плани та процедури евакуації персоналу та гостей. Необхідно провести тренування та тренування з евакуації, включаючи використання аварійних виходів, шляхів евакуації та місць збору	Власник, менеджер готелю, головний адміністратор
1	2	3
Зв'язок і спілкування	Необхідно забезпечити адекватний зв'язок із зовнішнім світом, включаючи місцеву владу, постачальників та інші готелі. Для спілкування з персоналом і гостями необхідно встановити систему миттєвого обміну повідомленнями та мобільні засоби зв'язку.	Адміністратор готелю
Інвентаризація запасів	Важливо заpastися основними матеріалами, такими як їжа, вода, ліки та інші необхідні матеріали. Ви можете розглянути можливість співпраці з місцевими постачальниками та громадськими організаціями, щоб отримати додаткові матеріали	Адміністратор готелю

Навчання та навчання	Не менш важливим є регулярне навчання та тренування з персоналом щодо надзвичайних ситуацій, включаючи процедури безпеки, першу допомогу, пожежну безпеку та інші важливі аспекти.	Власник, менеджер готелю, головний адміністратор
Співпраця з місцевою владою	Зверніться до місцевих органів влади за підтримкою та порадою щодо безпеки та управління війною.	Власник
1	2	3
Система психологічної підтримки	Необхідно надати психологічну підтримку персоналу та гостям, оскільки війна може мати важкі емоційні втрати наслідки. Необхідно також надати інформацію та ресурси для подолання стресу та психологічного стресу.	Адміністратор готелю, головний адміністратор, адміністратори
Моніторинг ситуації	Важливо постійно моніторити ситуацію, отримувати актуальну інформацію про поточний стан конфлікту та виконувати вказівки відповідних органів та експертів.	Власник, менеджер готелю

Цей план повинен бути гнучким і оновлюватися в міру зміни ситуації. Важливо мати чіткий план і команду, готову діяти у разі війни, щоб забезпечити безпеку та безпеку всіх у готелі. В Україні також відбуваються зміни для підтримки бізнесу в умовах війни.

Пропозиції щодо покращення управління Royal Grand Hotel під час війни:

1. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій: важливо розробити детальні плани на випадок надзвичайних ситуацій, які враховують потенційні ризики та виклики воєнного часу. Вони повинні включати процедури евакуації, заходи безпеки, контактну інформацію для місцевих органів влади та інші необхідні заходи безпеки.

2. Покращення безпеки: слід провести аудит безпеки та вдосконалити системи контролю доступу, виявлення та моніторингу приміщень. Подумайте про співпрацю з місцевими правоохоронними органами, щоб забезпечити додаткову безпеку для готелю та його гостей.

3. Гнучкість послуг: слід розглянути можливість розширення спектру послуг та адаптації їх до потреб клієнтів у воєнний час. Наприклад, надання додаткових послуг довготривалим мешканцям, обслуговування військових формувань або надання пільг тим, хто працює в гуманітарних організаціях.

4. План комунікацій у кризових ситуаціях: необхідно розробити план комунікацій у воєнний час, який містить способи зв'язку з гостями, персоналом і місцевою владою. План повинен передбачати чіткий порядок інформування про можливі зміни режиму роботи, техніки безпеки та інших важливих питань.

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо переконатися, що персонал навчений діяти у надзвичайних ситуаціях, включаючи навички надання першої допомоги та евакуації. Проводити регулярні навчання та практичні сценарії для перевірки готовності персоналу діяти в кризових ситуаціях.

6. Співпраця з громадою: необхідно розвивати партнерство з місцевою громадою та організаціями гуманітарної допомоги. Можливість надати притулок або сприяти гуманітарній діяльності може покращити репутацію готелю та створити позитивне сприйняття серед гостей.

7. Резервування та управління ресурсами: розробіть систему

резервування ресурсів, таких як електроенергія, вода та їжа, щоб забезпечити стійкість під час війни. Моніторинг та ефективне використання ресурсів може допомогти уникнути проблем з недостатнім постачанням.

Ці пропозиції можуть допомогти покращити управління Royal Grand Hotel під час війни та забезпечити безпеку, ефективність і задоволеність клієнтів і персоналу. Будівництво готелю у воєнний час може бути складним завданням через нестабільну ситуацію та загрози безпеці. Проте навіть за таких обставин певні перспективи розвитку можуть бути.

Ось кілька можливих шляхів розвитку Royal Grand Hotel:

1. Спеціалізація в сфері обслуговування. Необхідно зосередитися на конкретних сегментах ринку або групах споживачів, які можуть мати особливі потреби чи вимоги під час війни. Наприклад, ви можете зосередитися на обслуговуванні журналістів, гуманітарних працівників, дипломатів або людей у відрядженнях.

2. Забезпечення безпеки та безпеки. Необхідно вдосконалити системи безпеки та запропонувати послуги, щоб допомогти гостям почуватися в безпеці. Це може включати, наприклад, додаткові заходи безпеки, експертні поради щодо безпеки, охорону тощо. У зв'язку з військовими загрозами повинні бути надійні та повністю обладнані укриття.

3. Партнерство з організаціями. Можливе налагодження співпраці з гуманітарними організаціями, державними установами або військовими частинами, які можуть потребувати розміщення своїх співробітників або бізнес-делегацій. Це може бути джерелом стабільних довгострокових контрактів.

4. Підтримка місцевої громади. Важливо розглянути способи допомогти місцевій громаді, пропонуючи роботу, спонсоруючи заходи або співпрацюючи з місцевими підприємствами. Це сприятиме не лише розвитку готелю, а й сприятиме взаємодії та взаємодопомозі у важкі часи.

5. Посилення маркетингу та зв'язків з громадськістю. Слід звернути увагу на маркетингові заходи, спрямовані на привернення уваги до готелю у

воєнний час. Можна показати, як готель може стати безпечною та зручною базою для тих, хто зараз потребує тимчасового житла.

6. Гнучкі тарифи та умови бронювання. Важливо розглянути питання про запровадження гнучких тарифів і умов бронювання, які дозволять гостям адаптуватися до мінливих обставин.

Слід пам'ятати, що розвиток готелю в умовах війни є складним завданням і потребує глибокого аналізу та планування. Залежно від конкретних обставин можуть бути інші перспективи та можливості. Головним пріоритетом завжди є безпека гостей і персоналу, тому будьте готові адаптуватися до змін ситуації та вживайте необхідних заходів для їхнього захисту. Тому для успішного управління Royal Grand Hotel під час війни необхідно приділяти особливу увагу безпеці, плануванню, навчанню персоналу та співпраці з зовнішніми організаціями. Тільки так готель зможе забезпечити безпеку гостей і персоналу, зберегти свою репутацію та успішно працювати навіть у складних умовах воєнного часу.

### **Висновки до розділу 3**

Система найму та відбору в індустрії гостинності має вирішальне значення для успішного управління людськими ресурсами. Рекомендовані етапи, такі як аналіз потреб, створення вакансій, сортування резюме, співбесіди, оцінка компетенцій, перевірка рекомендацій, орієнтація та навчання, сприятимуть ефективному формуванню персоналу. Враховуючи воєнний та післявоєнний період, управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Рекомендовані заходи, такі як оцінка потреб персоналу, планування заміщення втрат персоналу, професійний розвиток, залучення ветеранів, покращення комунікації з персоналом, мотивація та компенсація, турбота про благополуччя персоналу, а також систематичний моніторинг та оцінка допоможе забезпечити успішну перспективу підприємства в післявоєнний період.

Отже, з метою покращення організації діяльності працівників та ефективності використання номерного фонду готелю «Royal Grand» необхідно звернути увагу на:

1. Раціональний процес підбору та розстановки кадрів;
2. Наявність на кожному робочому місці письмових посадових обов'язків (посадової інструкції), які б встановлювали критерії оцінки виконання норм і нормативів;
3. Оцінка потреби підвищення кваліфікації працівників з точки зору прогресу; і підвищення посадового окладу (підвищення в рангу);
4. Постійне навчання співробітників;
5. Перевірки роботи всіх працівників, які повинні проводитися регулярно;
6. Програма заохочення та умови заохочення працівників компанії всіх рівнів;
7. Офіційний план кар'єрного розвитку працівника, який містить критерії та умови просування по службі;
8. Регулярне підвищення рівня заробітної плати з метою збереження специфіки існуючих ставок;
9. Регулярне вдосконалення системи пільг для співробітників з метою збереження їх лояльності;
10. Порядок розгляду трудових спорів, обов'язковий для адміністрації.

Отже, можна стверджувати, що вдосконалення організації діяльності персоналу буде найважливішим чинником, який забезпечить ефективну та прибуткову роботу Royal Grand Hotel .



## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційному дослідженні:

1. вирішено проблему організації діяльності персоналу у сфері гостинності в умовах війни. Розвиток індустрії гостинності в Україні у воєнний період пов'язаний із значними викликами та труднощами, які виникли внаслідок війни. Незважаючи на це, сфера гостинності в країні продовжує розвиватися. На сьогоднішній день, на жаль, війна скоротила попит на готелі та ресторани на більшій частині країни, особливо в зоні бойових дій. Це призвело до зменшення кількості клієнтів і, відповідно, до зниження доходів готелів і ресторанів. У 2022 році немає кількості туристів, які прибули в Україну, зменшилася на 30% порівняно з попереднім роком. Загальний обсяг готельно-ресторанного ринку порівняно з минулим роком скоротився на 40%. Кількість готелів і ресторанів, які закрилися, зросла на 20%. У зоні бойових дій повністю зруйновано більше 30% готелів і ресторанів. Для успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу також необхідно приділяти увагу якості послуг, розвитку технологій та дотриманню норм безпеки та гігієни в готелях і ресторанах. Також важливо розвивати та підтримувати міжнародні стандарти якості, що сприятиме залученню

іноземних туристів та підвищенню конкурентоспроможності українських готелів та ресторанів на міжнародному ринку.

2. розкрито особливості організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець. Проаналізувавши 109 відгуків гостей готелю, бачимо, що їх оцінка послуг готелю «Royal Grand» дуже висока, а саме 9,3 з можливих 10.

Щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand», то необхідно орієнтувати увесь комплекс послуг на відповідність їх міжнародним стандартам з огляду на зростаючу частку обслуговування іноземних громадян (принаймі так було до війни і, сподіваємось, буде після перемоги). Створення для робітників і службовців сприятливого клімату для роботи створює вищий рівень трудової активності, який, будучи правильно організований, стимулюватиме покращення роботи готелю «Royal Grand» в цілому.

3. надано рекомендації щодо шляхів покращення організації діяльності персоналу у готелі «Royal Grand» в місті Трускавець в умовах війни. Для забезпечення успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно приділяти увагу якості послуг, розвитку технологій та дотриманню норм безпеки та гігієни в готелях і ресторанах. Також важливо розвивати та підтримувати міжнародні стандарти якості, що сприятиме залученню іноземних туристів та підвищенню конкурентоспроможності українських готелів та ресторанів на міжнародному ринку.

Рекомендації щодо покращення роботи готелю «Royal Grand» в умовах кризи:

1. Планування ресурсів: важливо ретельно планувати ресурси та контролювати витрати, особливо в періоди зниження доходів.

2. Розвиток онлайн-продажів: в умовах кризи кількість клієнтів, які звертаються до готелів і ресторанів, може зменшитися. Важливо розвивати онлайн-продажі та пропонувати клієнтам привабливі знижки та пропозиції.

3. Використання соціальних медіа: використання соціальних мереж може допомогти готелям і ресторонам збільшити свою присутність і залучити нових клієнтів.

4. Покращення сервісу: під час кризи важливо забезпечити високий рівень сервісу, щоб забезпечити лояльність і задоволення клієнтів. Різні послуги також можна покращити, щоб зменшити витрати та забезпечити більш ефективну роботу. Підтримка персоналу: персонал є ключовим фактором успіху готельно-ресторанного бізнесу. Для підтримки високого рівня мотивації та ефективності важливо надати їм підтримку та створити сприятливі умови праці.

Для ефективного управління персоналом керівник повинен вміти розпізнавати творчий потенціал і роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед бізнесом гостинності. Численні дослідження показують, що працівники, орієнтовані на прибуток, не особливо схильні до творчості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.24. Документ 324/95-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 16.10.2020, підстава 124-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
2. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України. Документ z0413-04, чинний, поточна редакція. Редакція від 12.11.2010, підстава – z1009-10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>
3. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С.23-25.
4. Байлик С. І. Організація готельного господарства : підручник / С. І. Байлик, І. М. Писаревський. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

5. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельноресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 46-50.

6. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С.75-78.

7. Бовш Л., Гопкало Л., Комарницький І. Наукове обґрунтування відповідності готельного бізнесу в апандемічних умовах. Ресторанно-готельний консалтинг. Інновації. 2020 Вип. 3 № 2. С. 166–181.

8. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: Електронний підручник. К.: Київ. нац. торг. екон. ун – т, 2015. 494 с.

9. Бондаренко Л.А. Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. № 13. С. 167-173.

10. Бутко М.П. Виробничий менеджмент. Підручник. К. : ЦУЛ, 2015. 400 с.

11. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43.

12. Візерська М. С. Використання інноваційних продуктів та технологій як елемент управління життєвого циклу туристичного продукту. Часопис картографії. 2019. № 1 (20). С. 69–83.

13. Герман І. В., Криворучко Т. С. Застосування інноваційних технологій в створенні туристичного продукту. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання. Черкаси : ЧДТУ, 2020. С. 226–228.

14. Гладуняк Ю. В. Державне регулювання розвитку готельного господарства: проблеми та перспективи. Наук. вісн. Нац. ун-ту держ. податкової служби України (економіка, право). 2019. № 3. С. 29–36.

15. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2018. № 1. С. 86–96.

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

17. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

18. Дорогунцова С. І. Управління сучасним готельним комплексом. Київ : Ліра-К, 2005. 520 с.

19. Євченко О. Головна проблема готельної галузі – це відсутність потоку туристів. URL: <https://aucc.org.ua/oleksiy-yevchenko-golovnaproblema-gotelnoyi-galuzi-tse-vidsutnist-potoku-turistiv/>.

20. Карпова В. Готельний бізнес: організаційні моменти Бухгалтер і закон. URL: [https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ008211](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ008211).

21. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.

22. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Київ: Тандем, 2018. 231 с.

23. Кучер Д.Б. Підвищення якості готельних послуг через внутрішню оптимізацію процесів надання послуг на вітчизняних підприємствах готельного господарства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Випуск 1. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kucher2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kucher2.htm).

24. Малярчук Н, Чірва О. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. Економічні горизонти. 2022. № 4(22). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/>

25. Мостова Л.М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.

26. Моца А.А., Шевчук С.М., Серета Н.М. Економіка та суспільство. 2022. Вип.41. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні - [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm) 11.

27. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2012. 425 с.

28. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства: підручник для ВУЗів, 2-ге видання, перероб. і доп. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 557 с.

29. Остапенко, Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf>

30. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С.19-23.

31. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>.

32. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalnarada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

33. П'ятницька Г. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. №2. С.54-57.

34. Самодай, В., Рибальченко, С., Орищенко, Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 5-14.

35. Сертифікація готельних послуг. URL: <http://testmetrstandart.com.ua/sertifikacziya-gotelnih-poslug/>

36. Стандартизація та сертифікація якості послуг в готельному господарстві. URL: <http://infotour.in.ua/rykunova.htm>

37. Терещук Н.В. Стандартизація і сертифікація готельних послуг.

URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/de73475b-f0e6-4ff4-aa4d-4b274e2283c3/content>

38. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 52–54.

39. Ткаченко Т.І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

40. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с.

41. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html>

42. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39). С. 288–296.

43. Як війна в Україні вплинула на європейський туризм? URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-viyna-vukrayini-vplinula-na-ievropeyskiy-turizm>

44. Royal Grand Hotel. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/royal-grand.uk.html>

45. Royal Grand Hotel – Трускавець. URL: <https://royal-grand-hotel-truskavets.hotelmix.com.ua/>



## ДОДАТКИ

Фото готелю «Роял Гранд»











