

**Шифр «COVID-19»**

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ ЯК  
ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В  
УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В НОВИХ УМОВАХ: COVID-19 .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність управління персоналом готельного господарства.....	5
1.2. Система управління персоналом в індустрії гостинності у період пандемії.....	8
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ .....</b>	<b>13</b>
2.1. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь України.....	13
2.2. Фактори впливу карантинних обмежень на роботу персоналу готельного господарства або як керувати підлеглими під час кризи.....	20
<b>РОЗДІЛ 3. НОВА РЕАЛЬНІСТЬ: КУДИ РУХАТИСЬ ТА ЯК УПРАВЛЯТИ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....</b>	<b>24</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>28</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>30</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>33</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Пандемія коронавірусу, в силу ряду очевидних причин, спричинила глибоку кризу в готельному бізнесі. Серед них – введення локдаунів, технічне закриття готелів, практично повне призупинення міжнародного авіасполучення, скорочення числа польотів всередині країни, відсутність як зовнішнього та і внутрішнього туризму, зниження до мінімуму кількості ділових зустрічей. Наслідок всіх цих заходів це різке зниження попиту на готельні послуги до критичного рівня, повне або часткове закриття готелів. Пандемія стала стресс-тестом, зробивши серйозний вплив як на ринок праці в цілому, так і на управлінські рішення в організаціях кожної галузі. Значимість системи управління персоналом готельного господарства тут виходить на перший план і значущим елементом у системі управління будь-якої компанії в кризові роки є його кадрова політика. Все це й визначило актуальність теми дослідження.

Окремі проблеми розвитку наукового бачення щодо управління персоналом у готельному бізнесі досліджували такі вчені, як М. П. Мальська, Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш, Х. Й. Роглев та ін. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова, О. В. Крушельницька та ін.

**Метою наукової роботи є дослідження** сучасних аспектів управління персоналом готелю як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах пандемії.

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

- розкрити теоретичні аспекти управління персоналом готельного господарства в умовах карантину;
- проаналізувати ринок готельної індустрії України та Уманщини;
- проаналізувати систему управління персоналом індустрії гостинності в період пандемії;
- розробити заходи щодо зменшення впливу пандемії на співробітників готельного господарства.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є комплекс методів з управління персоналом готелю як фактору підвищення його конкурентоспроможності в умовах пандемії. **Предметом дослідження** є економічні та організаційні засади розвитку ринку готельних послуг через формування ефективної системи управління персоналом готельних господарств регіону в умовах пандемії.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою наукової роботи виступають положення теорії розвитку готельного господарства, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених. У процесі дослідження використано: діалектичні і загальнонаукові метод; метод наукового пізнання; метод теоретичного узагальнення, системного аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; структурний та статистичні методи.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні та вдосконаленні наукових підходів щодо адаптації системи управління персоналом готельного господарства, які допоможуть забезпечити, з одного боку, збереження персоналу, а, з іншого, дозволять максимально його оновити з урахуванням сучасних вимог.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у впровадженні новітніх форм і методів управління персоналом готельних господарств Уманщини через впровадження нових правил безпеки в умовах пандемії з метою підвищення конкурентоспроможності готелю. Зокрема зазначені пропозиції впроваджено в діяльність підприємства **Готель «Умань»** (довідка № 2 від 04.01.2021 р.).

**Апробація результатів дослідження:** основні положення і результати дослідження висвітлювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (Умань, 2020).

**Структура роботи** складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В НОВИХ УМОВАХ: COVID-19

### 1.1. Сутність управління персоналом готельного господарства

Один із найважливіших факторів, при наданні готельних послуг, відіграють питання якості обслуговування. Якість обслуговування – це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції [1, с. 23]. З огляду готельного бізнесу це надання послуг комерційної гостинності, що пропонує свої зручності й сервіс споживачу. Якість обслуговування виступає як об'єкт управління та фактор підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Характеристика складових якості готельних послуг наведено на рис. 1.1.

К. Гренроос стверджує, що якість – це відчуття гостя, менеджери вищої ланки повинні розуміти якість так само, як його розуміють клієнти [2].



Рис. 1.1 Характеристика складових якості готельних послуг

Сьогодні для того, щоб отримувати прибуток та зберегти конкурентоспроможність організації, топ-менеджмент повинен оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. У свою чергу, управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так й індивідуальностей (особистих) [5, с.4], а тому поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний; організаційний.

Функціональний аспект включає в себе: визначення загальної стратегії; планування потреби у персоналі; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації та перепідготовка; управління кар'єрою; звільнення; побудова та організація робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, зміст та послідовність виконання робіт, умови праці; політика оплати праці та соціальний пакет.

Організаційний аспект охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Ефективність діяльності організації залежить від якості управління персоналом і як наслідок виникнення нових підходів, методів та технологій, що забезпечують цю ефективність. Методи управління персоналом, можуть бути об'єднані у блоки, які керують наступними функціями [5, с.12]: 1) підсистема планування персоналу (попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал); 2) підсистема розвитку персоналу (внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці); 3) підсистема мотивації (спрямована виконувати функції мотиваційної діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення

управління персоналу); 4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом (здійснює створення взаємозв'язків та поділ завдань між працівниками, які займаються інноваційною діяльністю на підприємстві).

Отже, управління персоналом передбачає використання різних методів, які мають свої особливості. Хоч ці методи можна відокремити один від одного, проте на практиці для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно використовувати їх в системі. В свою чергу, на конкурентоспроможність підприємства впливає змога такого суб'єкта в максимально короткі строки змінювати напрями і темпи діяльності.

Безперервні й стрімкі зміни в світі, пов'язані з пандемією COVID-19, підвищують важливість функції HR у кожній організації для оперативної взаємодії з бізнесом, для зниження наслідків пандемії та успішності бізнесу в адаптації до нових світових реалій, через грамотне управління персоналом. Питання захисту людей при забезпеченні стійкості бізнесу тепер є однією з пріоритетних завдань кожної організації на планеті.

Тактика управління персоналом в умовах пандемії повинна формуватися комплексно і спиратися на чітке розуміння наслідків кожного прийнятого рішення, а також - на оновлену бізнес-стратегію подолання кризи.

В умовах наростаючої тривоги в суспільстві, роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для працівників у контексті отримання своєчасної та якісної інформації про розвиток ситуації в країні й світі, що накладає на функцію HR підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії в компанії. Крім цього, для збереження стійкості бізнесу для функції HR важливо забезпечити працівників і керівників потрібними технічними можливостями та знаннями для грамотного управління командами в обставинах, що склалися й дистанційної роботи команди в цілому.

Багато готельних господарств виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових реалій. Отже, збереження здоров'я та життя колективу стало одним із ключових факторів діяльності готелю під час пандемії.

## **1.2. Система управління персоналом в індустрії гостинності у період пандемії**

Рік пандемії приніс багато змін у функціонування всіх економік світу. Стає очевидним, що конкурентоспроможність всіх галузей і сфер, в тому числі й сфери індустрії гостинності визначаються не тільки розмірами, структурою, системою і формою керівництва, а й принципами формування системи взаємин між співробітниками готелю, побудови і управління системи комунікацій, стратегією поведінки у зовнішньому інформаційному середовищі. **Значимість системи управління персоналом готельного підприємства тут виходить на перший план.** І за визнанням більшості дослідників, значущим елементом у системі управління будь-якої компанії в кризові роки є його кадрова політика [6,7].

Керівництву будь-якої компанії готельного бізнесу для вироблення рішень, що сприяють кращій адаптації підприємства та визначення чіткої послідовності своїх дій і розуміння кризової ситуації, необхідно зосередити свої зусилля на об'єднання і згуртування в першу чергу свого персоналу [6].

Діяльність підприємств індустрії гостинності, великих чи малих, у нестабільній ситуації немислима без координації кадрової політики підприємства, яка визначає конкретні дії з управління персоналом [8].

Таким чином, розвиток підприємств готельної індустрії в умовах, що викликали кризу, пов'язану з поширенням пандемії, висуває нові вимоги до принципів формування системи управління персоналом.

У період кризи зазнають ряд коригувань і зміст кадрової політики готельного господарства, а також переглядаються цілі, завдання та інструменти і терміни планування, а також і самі управлінські функції персоналу всіх рівнів управління готелем [7].

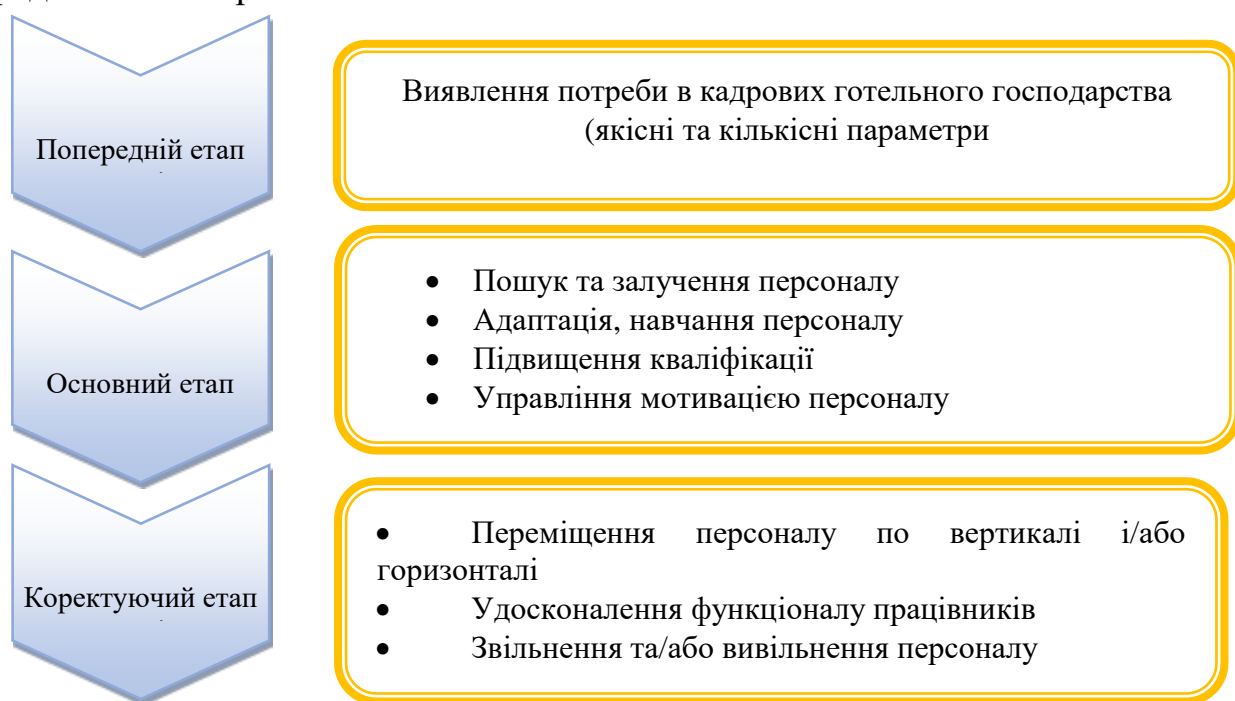
На перший план виходить така здатність керуючої системи готельного бізнесу, як генерування умов для створення кваліфікованих і високо-продуктивних кадрів, здатних швидко орієнтуватися і приймати рішення в



умовах швидкоплинної дійсності. Слід зазначити, що більшість авторів в області дослідження менеджменту персоналу в готельній сфері також приділяють увагу цьому напрямку кадрової політики [10].

Саме потенціал, який несе в собі кадровий склад готельного господарства в кризових умовах пандемії дозволяє, як відзначають багато горельєрів, досягати поставлені керівництвом завдання, що вимагають величезного напруження і роботи керуючого й топ-менеджерів готелів над пошуком шляхів і можливостей вже навіть не розвитку, *а способів виживання*. Процес досягнення цілей і завдань управління персоналом готельного господарства реалізується за допомогою чітко проробленої кадрової політики.

Вагомі напрямки системи управління кадрами в готельних господарствах представлені на рис 1.2.



**Рис 1.2** Етапи системи управління персоналом готельного господарства (розроблено автором самостійно)

Відповідно до схеми представленої на рисунку 1.2, існує три етапи у системі управління персоналом готельного господарства. Оптимальною траєкторією розвитку якої, в умовах кризи, є конструктивне переміщення з одного етапу на інший з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, а також

активне використання сучасних способів залучення, розвитку, мотивації та управління персоналом.

Діяльність готелів в умовах пандемії виявила наступні методи і способи ведення кадрової політики, які застосовувалися на практиці керуючими готельними підприємствами та організаціями. Постараємося викласти основні з них:

- деякі керівників готелей пішли на вимушені заходи, пов'язані зі звільненням частини своїх співробітників, в основному це торкнулося обслуговуючого персоналу і менеджерів рядового складу;

- інша частина керівників змогло перерозподілити частину працівників між підрозділами зі зміною їх функціональних обов'язків, максимально зберігши штат співробітників;

- багато, на жаль, змушені були піти на скорочення частки заробітної плати (в основному преміальної частини) з метою оптимізації поточних витрат, але при цьому відмовилися від скорочення штату, вважаючи їх своїм цінним капіталом;

- деякі керівники прийняли рішення, що у ситуації, яка склалася потрібно максимально і з користю використовувати на вирішення тих завдань, до яких вони раніше не доходили, з'явився час для підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників шляхом самостійного проведення тренінгів [7].

Робота по формуванню і адаптації кадрової політики на підприємствах готельного бізнесу в період поширення пандемії галузі повинна йти не тільки шляхом підвищення кваліфікації готельного персоналу всіх рівнів, а й в напрямку вивчення сучасних вимог і пріоритетів розвитку галузі гостинності в цілому. Повинно скластися чітке розуміння, що повернення до колишнього режиму і ритму роботи вже не буде і треба освоювати нові тренди та пристосовуватись до нових вимог клієнтів сформованими як зовнішніми так і внутрішніми обставинами.

Отже, необхідно відзначити, що основні принципи формування системи управління персоналом готельного господарства керівництво організації повинно зосередити увагу не тільки на комерційній вигоді, рівню доходу,

показниках завантаження готелю і т.п., але й на комунікативному та соціальному ефекті, які може отримати підприємство при роботі з кадрами. Багато висловлюються про можливе настання синергічного ефекту при збігу цілей розвитку підприємства, де працює працівник, з його власними особистими цілями. І тут завдання керівництва полягає в побудові такого механізму, що дозволяє з'єднати в одне ціле дані цілі.

Як показав аналіз діяльності готельної індустрії Черкаської області і України за 2018- 2020 роки, дослідження проводилися за допомогою інтерв'ю та опитувань керівників готельних підприємств різних регіонів України, показав, що проблема пошуку і підбору кваліфікованих кадрів різного рівня стоїть дуже гостро. Дають позитивні результати і сприяють згуртуванню трудового колективу проведення бізнес-тренінгів, семінарів, майстер-класів. Також варто відзначити фактори, які не сприяють розвитку стимулів до самовдосконалення і саморозвитку персоналу, і це в першу чергу відносно невисокі зарплати, які до того ж за останній рік практично не збільшувалися, а, як показала практика, в умовах пандемії знизилася в багатьох регіонах.

Система управління персоналом готельних господарств відіграє велику роль у період кризових сценаріїв розвитку економіки, в яких волею неволею опинилися сьогодні багато готелів. Брак кадрів на всіх щаблях ієрархії управління готелями або відсутність відповідної кваліфікації персоналу призводить до зниження якості послуг, що надаються, економічними збитками, втратою іміджу та іншими негативними наслідками. Фінансових втрат в період кризи багато але їх можна уникнути при грамотній побудові кадрової політики готельного господарства [8].

У підсумку, проаналізувавши ситуацію, що склалася в готельному бізнесі в умовах пандемії, можна зробити наступні висновки.

По - перше, однією з ключових проблем вдосконалення та адаптації системи кадрового управління на підприємствах і організаціях індустрії гостинності є, пошук та використання таких принципів формування кадрової політики, які допоможуть забезпечити, з одного боку, збереження персоналу, а, з іншого,

дозволять максимально його оновити (дати нові знання, підвищити кваліфікацію) з урахуванням сучасних вимог.

По - друге, загострення уваги з боку керівництва і топ-менеджменту готельного (хоча і не тільки) бізнесу до можливостей швидкої адаптації організації до кризових ситуацій дозволять проявити і підвищити інтерес до системи управління персоналом підприємства, пошуку резервів зростання, формування у рядового персоналу більш відповідального ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків, які в кінцевому підсумку дозволять досягти стабільності, а можливо і зростання, збільшення прибутковості й добробуту, посилення конкурентних позицій готельного бізнесу в умовах нестабільного розвитку.

## РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

### 2.1. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь України

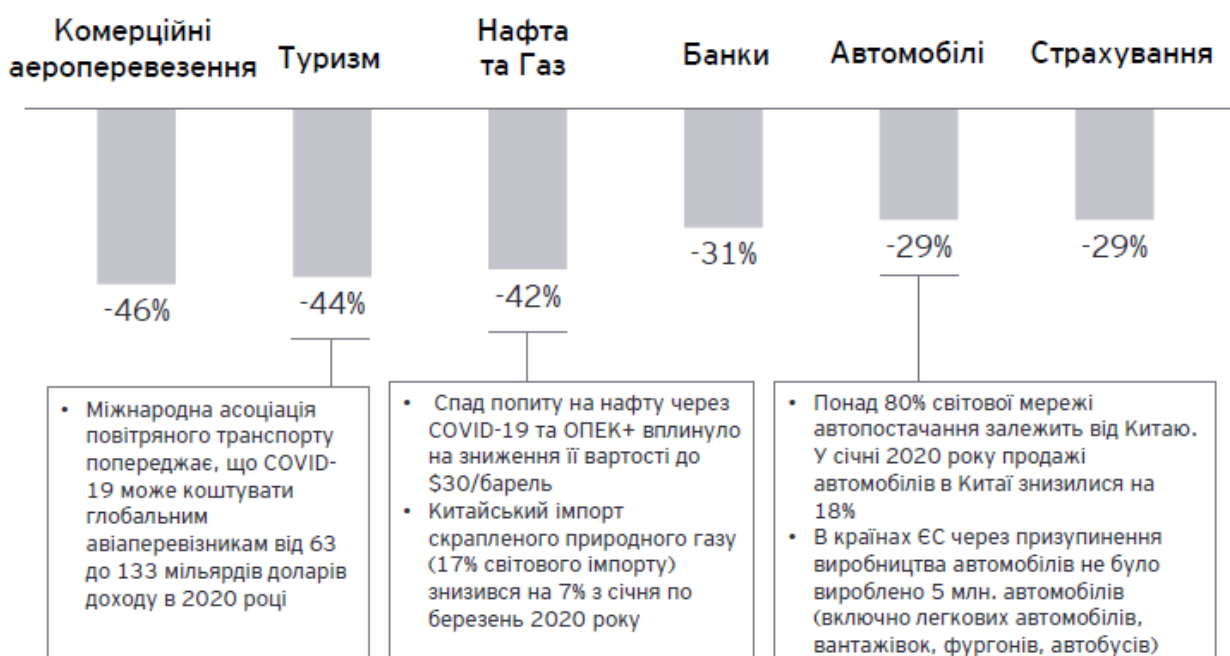
Індустрія гостинності є візитною картою України в тому числі Уманщини та є показником її соціально-культурного та економічного розвитку. Її розвиток є важливим елементом інтеграції українського туристичного ринку в європейський бізнес і культурне середовище. Однак карантин та пандемія коронавірусу сильно вдарили по туристичній галузі, руйнуючи як національні ринки туризму, так і світовий. Глобальна криза на базі COVID-19 зупинила розвиток та внесла багато коректив у роботу підприємств національної тревел-індустрії.

Туристична галузь нині є однією з найбільш постраждалих у світі від спалаху COVID-19. Обґрунтуванням є тип тревел-індустрії, який базується безпосередньо на формулі «людина – людина», що є виключно вразливим до міжнародних криз, і саме тому:

- закриття кордонів країн і міст, обмеження і заборони пересування призвели до повної зупинки туристичного сектору;
- цілий сектор зупинено, починаючи з найбільшої авіакомпанії та закінчуючи найменшим готелем у сільській місцевості;
- цей вплив носить як економічний, так і соціальний характер, зачіпаючи засоби існування працівників туризму, транспорту і постачальників, а також їхніх сімей і цілих громад [11].

Треба відзначити, що на початку 2000-х туризм за обсягами доходу зайняв третє місце серед провідних галузей світової економіки. У багатьох країнах і регіонах туризм є основним джерелом прибутків. Майже третина людства не уявляє життя без подорожей. Також туризм є одним із основних джерел створення робочих місць і порятунком для економік багатьох країн на всіх етапах розвитку. За чисельністю працівників індустрія туризму стала однією з найбільших у світі – в ній зайнятий майже кожний 10-й працюючий [12, с. 272].

Слід додати, що частина туризму в ВВП у прогресивних країнах дорівнює 5–8% (в деяких країнах він сягає 50%) [13]. Останні роки туризм давав близько десятої частини у рості глобальної економіки з постійним зростанням, що відбувалось навіть швидше, ніж світова економіка загалом. Так, 2019 рік для турбізнесу називають успішним, адже частка туризму у світовому ВВП становила 10,3% [14]. Але обставини кризи 2020 року WTTC (Всесвітня рада з туризму та подорожей) називає для турбізнесу уп'ятеро серйознішими, ніж ті, що були у 2008 році. Отже, стан туристичної галузі у світі та у кожній окремій країні є нині надзвичайно важливим, а шляхи налагодження сектору та адаптації у посткризовому періоді – прерогативними у державних політиках.



**Рис. 2.1 Вплив COVID-19 на галузі економіки [4]**

Світова криза у секторі туризму не оминула й Україну. Асоціації готелів та курортів України (UHRA)» провела дослідження щодо впливу COVID-19 на готельну індустрію України. Отже, 93% респондентів відзначили загальний спад рівня торгової виручки, а в 21% готелів валова виручка зменшилась на 25-40%, у 33% – на 40-60%, а у 30% такі скорочення сягнули понад 60%, і тільки 4% готелів відмітили зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні. Частина готельєрів – 66% скоротили штатну чисельність працівників, 75% зменшили ціни, 63% респондентів удосконалювали свій продукт та сервіси

(ремонт, оновили стандарти роботи та умови з постачальниками), 33% опитаних запровадили цифрові та маркетингові інструменти, 1/3 впроваджували альтернативні послуги (здача номерів під офіси тощо), 7% змінили цільове призначення частини приміщень.

Norwath HTL Угорщина та Українська Асоціація Готелів та Курортів UHRA провели національне онлайн-опитування настроїв готельєрів України та їх реакції на карантинні нововведення для їхньої галузі у 2020 р. У онлайн-опитування було задіяно 122 готелі із фондом номерів у середньому – 72. Всього в Україні у 2019 році налічувалося 3165 готелів і мотелів, без урахування хостелів, санаторіїв і гуртожитків. Результати наведено в дод. Д.

Ряд суворих карантинних обмежень на подорожі (у т.ч. на в'їзд іноземців), відсутність фінансової підтримки працівників паралізованої галузі, а також глобальні трансформації у поведінці споживачів – все це змінює коротко- та середньострокові очікування управлінців та власників готелів. Далі це призводить до нових хвиль скорочень персоналу, повної зупинки будь-яких інновацій та нових проектів, що у свою чергу ще більше завдає шкоди галузі.

Однак основним та найбільш важливим факторів, що впливає на конкурентоспроможність готельного господарства є працівники. Кожен із потенційних клієнтів готелю має свої специфічні вимоги до рівня, якості і набору запропонованих послуг, причому ні один готель не в змозі передбачити і задовольнити усі побажання споживача і лише фаховий персонал готелю здатний задовольнити всі вимоги клієнтів. Тому, при формуванні стратегії обслуговування споживачів готельних послуг необхідно зосередитися на підборі фахових працівників та постійному підвищенню їх кваліфікації.

З метою оцінки впливу епідемії Covid-19 на сектор послуг тимчасового розміщення в Україні експерти Vertex Hotel Group та Colliers International (Україна) провели анкетування ринку готельної нерухомості України. Опитування проводилось 20-21 березня 2020 року, у ньому взяли участь 205 представників готельного бізнесу зі всіх регіонів України [16].

Переважна більшість (96%) опитаних констатувала різке зниження попиту, починаючи з 13 березня 2020 року. Як наслідок – 85% всіх опитуваних респондентів або вже закрили свій заклад, або готуються до закриття чи думають над цим. Серед опитуваних представників 5-ти зіркових готелів – 42% зазначили, що не планують закривати заклад за жодних умов [17, с. 141 ].

Згідно опитуванню від Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group, збитки від карантину з 13 березня до 3 квітня 2020 року оцінюються в значні суми: 40% представників п'ятизіркових готелів називали втрати від 3 млн грн, 10% – понад 8 млн грн. Більше половини (60%) представників 4-х та 3-х зіркових готелів оцінюють економічні втрати від 500 тис грн. до 3 млн. грн., 70% респондентів, що представляють готелі інших класів, оцінюють втрати до 500 тис. грн. [17, с. 141 ].

Майже 30% опитуваних представників готелів з номерним фондом понад 100 номерів зазначають, що змушені будуть скоротити від 50 до 150 співробітників, 45% зазначили, що скоротять до 10 робочих місць.

Більше половини (61%) представників готелів з номерним фондом до 50 номерів планують скоротити до 10 робочих місць, ще 30% респондентів зазначили, що скоротять від 10 до 50 співробітників. Понад 77% опитуваних представників 5-ти зіркових готелів відзначають, що вже будують стратегії виходу з кризи по завершенню епідемії. Представники найвищого класу готелів в якості стратегій переважно зазначають вихід на нові ринки та впровадження нових послуг [17, с. 141 ].

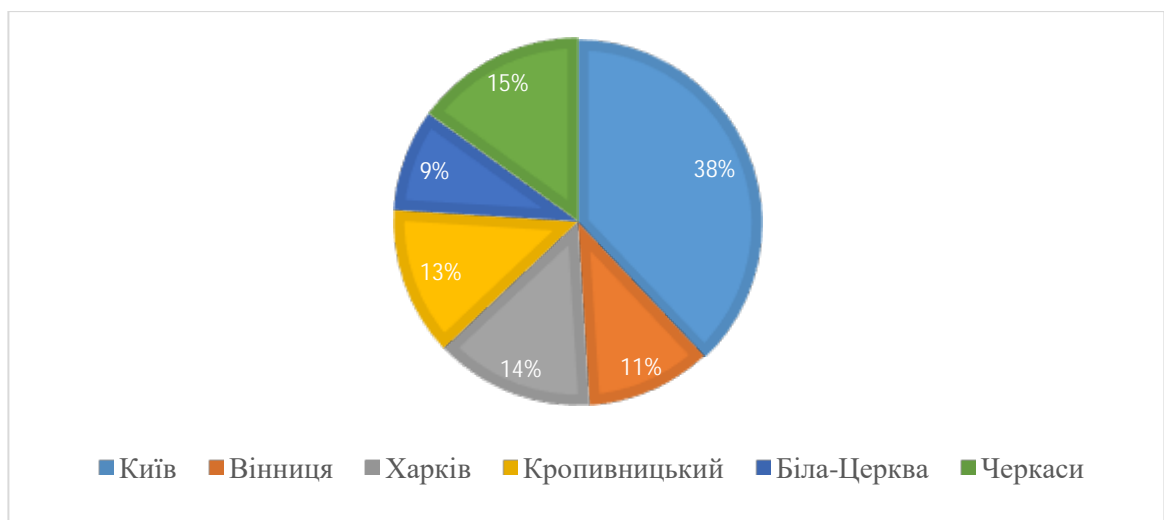
Майже половина (49%) опитуваних, що представляють 4-х та 3-х зіркові готелі, ще не мають сформованого action-плану з стратегіями виходу із кризи. Інша половина обирає задля виходу з кризи впровадження більше інноваційних технологій та нових послуг. 41% представників готелів, що мають 2 зірки чи менше також не мають або ще працюють над своїми стратегіями виходу з кризи. Інші – вже визначились: впроваджуватимуть нові послуги, інноваційні технології, виходитимуть на нові ринки, задля того, щоб лишитись конкурентноздатними. Проведене опитування менеджерів готелів показало, що



всі заклади розглядають варіанти виходу із кризи. Майже половина закладів вже має сформовану стратегію розвитку (це готелі 5-ти, 4-х, 3-х зірок), а 41% готелів 2-х зірок ще не визначились із стратегією [17, с. 141 ].

Отже з наведеного вище дослідження стає зрозумілим, що для ефективного функціонування готельного господарства в сучасних умовах варто застосовувати стратегічне планування, яке буде орієнтоване на врахування як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

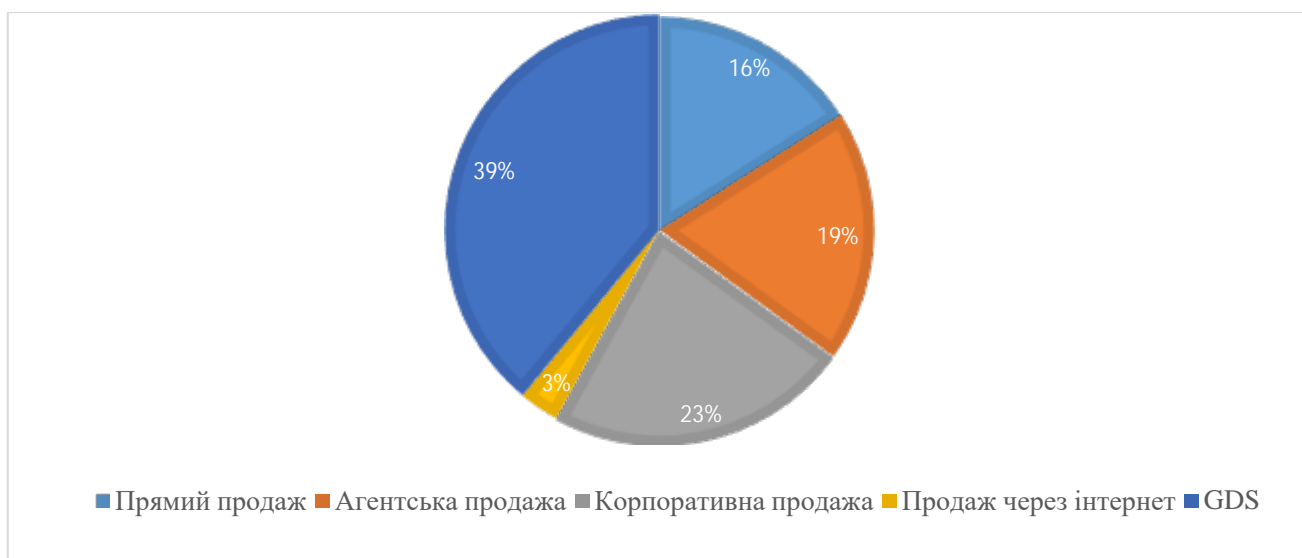
Наступним кроком вважаємо за доцільне розглянути фактори, які в цілому впливають на вибір стратегії, які можуть бути використані засобами розміщення в кризовій ситуації і здатні забезпечити готелям бажану ринкову позицію. В зв'язку з цим проаналізуємо діяльність готелю «Умань» в період пандемії та карантинних обмежень. У ході дослідження було проведено анкетування 50 гостей, що допомогло в подальшому зорієнтуватися в попиті та перевагах клієнтів під час карантинних обмежень. Анкетування дозволило проаналізувати структуру клієнтів за місцем постійного проживання рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Структура розподілу гостей готелю «Умань» по місцю постійного проживання за 2020 р.**

Отже, у готелі переважають туристи з м. Київ та Київської області (47%), з м. Черкас та Черкаської області (15%). Відповідно, можна зробити висновок, що підприємству, в першу чергу, необхідно орієнтуватися на туристів з Київщини. Для того щоб з'ясувати, на яких клієнтів слід орієнтуватися, і яку рекламну політику слід провести для залучення найбільшого числа потенційних клієнтів

для готелю «Умань», було проведено анкетування серед туристів на вулицях Умані, ми задавали питання: «Чи чули ви про готель «Умань?». Аналіз відповідей показав, що з сотні опитаних лише 15% зупиняються в готелі «Умань», 19% чули про готелі, 28% іноді зупинялися і, на жаль, цілих 38% ніколи не чули про даний готель (рис. 2.4). По структурі розподілу номерного фонду по каналах збуту Готелю «Умань» реалізує найбільше своїх послуг через прямий продаж (рис. 2.3). Можна зробити висновок, що готель «Умань» має потребу у рекламі та розширенню каналів просування, що в свою чергу змушує топ-менеджмент готелю або розширити посадові інструкції одному з працівників, або додати штатну одиницю маркетолога/фахівця по зв'язках з громадськістю.



**Рис. 2.3. Структура розподілу замовлень номерного фонду готелю «Умань» по каналах збуту**

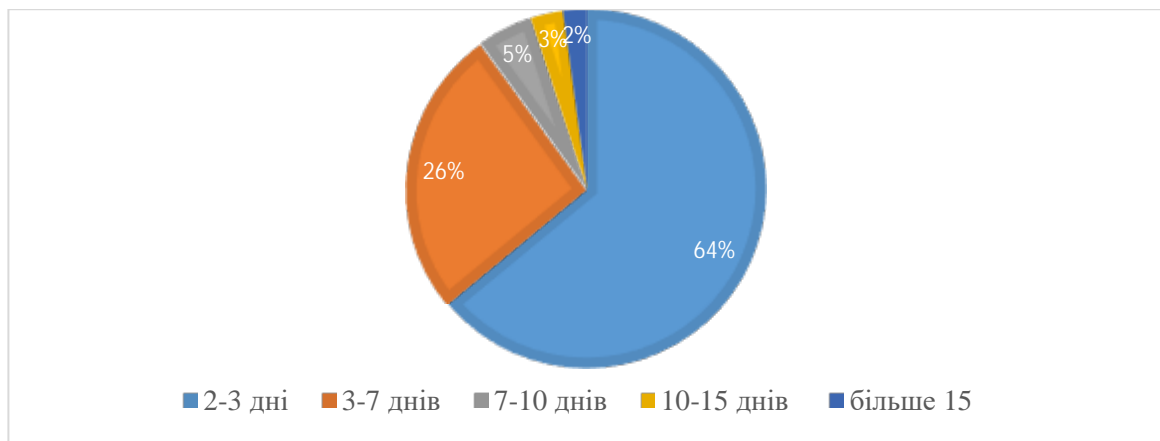
На даний час у готелі «Умань» переважає частка гостей, які проживають 2-3 дні (в більшості випадків це туристи) (рис. 2.6). Далі впливовим фактором на розвиток готельного господарства є конкуренти. Аналіз конкурентів повинен починатися зі збору інформації з готелів, які знаходяться в територіальній близькості, мають аналогічний перелік послуг [15].

Даний аналіз повинен проводитися детально і моніторити усю діяльність готелів – конкурентів, а саме: систематизацію та аналіз реальних і потенційних можливих послуг, пропонованих конкурентами; визначення переліку безпосередніх конкурентів на готельному ринку даного регіону і їх потенційних

можливостей; виявити та проаналізувати усю інформацію про виробничий, господарський, управлінський, фінансовий та інші види діяльності конкурентів.



**Рис. 2.4. Структура відповідей туристів на питання: « Чи чули ви про готель «Умань»?»**



**Рис. 2.5. Структура гостей за тривалістю проживання (днів) в готелі**

На жаль, в практичному житті виявити всіх конкурентів окремо взятого готелю досить складно, тому доцільно виділити саме ті готелі, які подібні за основними аспектами виробничо-господарської діяльності (дод. В). Аналізуючи дані у Додатку В бачимо, що конкурента позиція готелю «Умань» займає високе місце в рейтингу, і забезпечується завдяки факторам: репутація готелю, автоматизація процесом управління, якістю послуг та контролем за нею, середньорічним завантаженням (83%), середньорічною реалізацією номерного фонду (60%). Але адміністрації готелю необхідно звернути увагу на проблемні

місця, зокрема: кваліфікацію менеджерів, плинність кадрів, маркетингову політику.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що насиченість готельних послуг Уманщини є достатньою, а інтенсивність конкуренції невисока. Готелю «Умань», з огляду на складну ситуацію в період карантинних обмежень, необхідно мати свої джерела конкурентних переваг, які повинні бути засновані на побудові нової стратегії, що враховуватиме ряд основних факторів, а саме: підвищення репутації, лояльності та професійності персоналу, розширення каналів просування готельного продукту та використанні ефективних систем управління.

## **2.2. Фактори впливу карантинних обмежень на роботу персоналу готельного господарства або як керувати підлеглими під час кризи**

Через пандемію COVID-19 світовий та український готельний бізнес зіштовхнувся з викликами, не відомими та не прогнозованими до цього, а тому інструментарій управління який використовувався донедавна втратив свою ефективність. Отже, на часі формування новітніх підходів до управління персоналом. Керівника готельних господарств необхідно було дати відповідь на такі важливі питання: *Як переформатувати існуючу бізнес-модель у кризові часи? Які HR-інструменти можуть пом'якшити наслідки дії ризиків та втрат у період невизначеності? Як діяти HR-експертам та фахівцям в умовах, що склались? Та як зміниться HR-функція у відповідь на нову економічну реальність?*

Якщо раніше підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу відбувалося на основі впровадження високотехнологічних продуктів та інноваційних бізнес-процесів (Uber, Booking.com), то наразі виник запит на *управлінські інновації*. Вони, з одного боку, відрізнятимуться від існуючих підходів, тобто формуватимуть *новітній управлінський інструментарій*. А з

іншого – можуть забезпечити м'якіший перехід, тобто будуть максимально гнучкі та адаптивні.

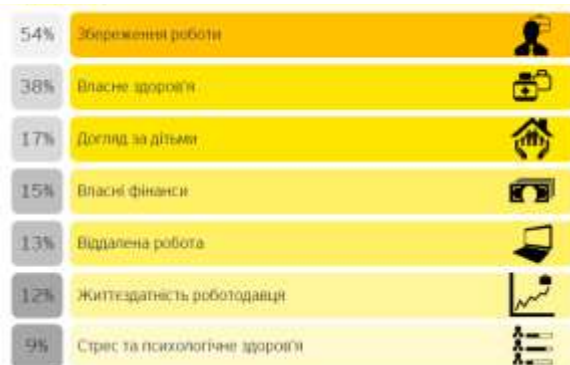
В основі прийняття управлінських рішень лежить продуктивний підхід – тобто акцент робиться на потребах конкретного продукту/проекту, а система постійного відслідковування змін дозволяє бачити динаміку та оперативніше реагувати на трансформацію зовнішнього середовища.

Велика різноманітність методів та інноваційних шляхів управління персоналом дає значні можливості в підвищенні рівня надання послуг у готельному бізнесі, але з іншого боку навіть така кількість пропозицій, схем та методів не дозволяє повністю запобігти позаплановим, кризовим ситуаціям під час роботи з клієнтами під час пандемії.

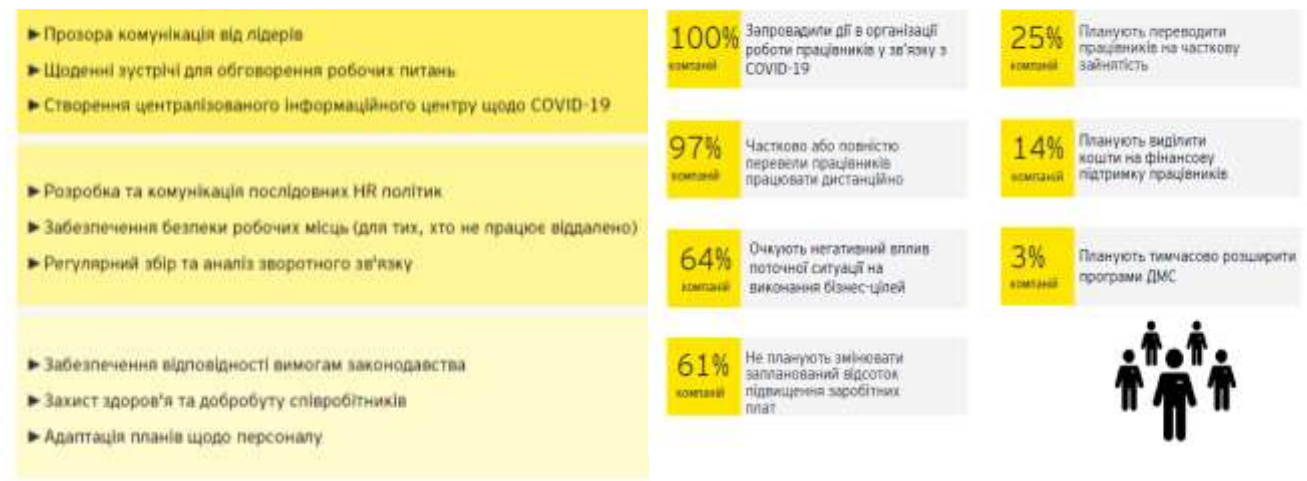
Отже, висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю, адаптивна організаційна структура, що здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створення умов для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидкість реагування на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності дозволить вітчизняному готельному бізнесу підвищити конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності спричиненої пандемією коронавірусу.

**Наразі найбільше хвилює управлінців запитання – Як зменшити вплив пандемії на готельний бізнес, на його прибутковість та, найважливіше, на співробітників?** Останнє дослідження Deloitte (опитано понад 1,000 організацій-респондентів) свідчить, що пандемія матиме найбільш негативний вплив на: можливість обслуговувати клієнтів; управління бізнесом; обсяги продажів і грошові потоки. До суттєвих ризиків слід віднести безпеку працівників, які повертаються із відпусток та бізнес-подорожей, складнощі у сфері постачання сировини, відсутність інструментів для організації дистанційної роботи. Вплив COVID-19 на ефективність організацій відзначають і керівники компаній: 46 % респондентів передбачають зниження цільових показників у 2020 році.

Ми з'ясували, які питання турбують працівників у зв'язку з пандемією (рис. 2.6) та , що власники готелів зробили для забезпечення працівників від COVID-19 (рис. 2.7, 2.8).



**Рис. 2.6** Питання, які турбують працівників у зв'язку з пандемією COVID-19



**Рис. 2.7** Заходи, які компанії запровадили у зв'язку з пандемією COVID-19 (міжнародній досвід)

**Рис. 2.8** Заходи, які компанії запровадили у зв'язку з пандемією COVID-19 (країни СНД)

У зв'язку з пандемією змінилася і політика управління персоналом в цілому, так зокрема 72% компаній запровадили дистанційну роботу (рис.2.9), а тому як наслідок зменшилось кількість ділових поїздок та зменшення кількості бронювань номерів у готелі. За розпорядженнями уряду усі готелі повинні були імплементувати більш строгі гігієнічні вимоги для зменшення фізичного контакту між людьми. Більшість опитаних готелів зробили це з особливою ретельністю та обережністю.



**Рис. 2.9 Заходи, які компанії запровадили під час пандемії з метою зниження витрат, %**

**Рис. 2.10 Фактичні та планові зміни чисельності співробітників у зв'язку з пандемією COVID-19**

Кожен заклад, який відчув падіння об'ємів бізнесу, вжив тих чи інших заходів задля його оптимізації: 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат (рис.2.10); 2/3 знизили ціни на свої послуги - інстинктивний (та не обов'язково дієвий) крок, щоб підтягнути завантаження; 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо); 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти – мабуть багато хто відкладав це на пізніше і не вважав критично необхідними у ті добрі часи - до 2020 р.; 27% респондентів впровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо); деякі респонденти (7%) вирішили перепрофілювати частини приміщень, напр., для оренди під гральний заклад, причиною чому були нещодавні законодавчі ініціативи по легалізації та врегулюванню діяльності казино та азартних ігор в Україні.

Готелі, доходи яких залишились без змін або зросли, не зменшували жодних операційних витрат чи штат; а займалися цифровими та маркетинговими інструментами, та вдосконалювали свій продукт й сервіси.

## РОЗДІЛ 3. НОВА РЕАЛЬНІСТЬ: КУДИ РУХАТИСЬ ТА ЯК УПРАВЛЯТИ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Незважаючи на те, що пандемія принесла багато збитків готельній галузі, вона змусила багатьох готельєрів по-іншому подивитися на бізнес. Частина готелів переформатувалася під роботу з лікарями, після чого багато готелів почали сприймати самі себе не тільки як місця для прийому і розміщення гостей, але і як стратегічно важливі об'єкти, що працюють в червоній зоні. Опираючись на результати досліджень під час таких ситуацій у минулому (зокрема, під час епідемії SARS), ми узагальнили рекомендації по управлінню персоналом готелю в умовах пандемії та представили їх схематично:

### Для готельних господарств

- створення штабу з представників крос-функціональних команд (a business response and continuity office). Відповідна багатофункціональна команда могла б координувати дії різних підрозділів, відстежувати та надавати потрібну інформацію найвищій управлінській команді для подальших комунікацій з працівниками, клієнтами, партнерами;
- аналіз ролей та ключових посад готелю та продумати команду тимчасових наступників на випадок форс-мажору. Топ-менеджери часто перебувають у відрядженнях, тому для них є підвищений ризик інфікування;
- забезпечення безпеки працівників, які повинні перебувати на робочому місці. Готель повинен переглянути свою політику щодо підтримання чистоти, забезпечення засобами дезінфекції тощо.

### Для працівників

- постійна комунікація з працівниками. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками – ось що може зміцнити організацію, посилити її культуру;
- запровадження гнучкого графіку або можливостей дистанційної роботи. Будьте готові до абсентізму, що може зрости. Продумайте, як ви зможете замінити відсутніх працівників, особливо на ключових ролях у різних підрозділах;
- поширення серед співробітників компанії актуальну інформацію щодо симптомів COVID-19 та порад з попередження захворювання. Це може бути «гаряча лінія» чи дистанційні семінари з відповідними медичними фахівцями, які дадуть вичерпні відповіді на запитання працівників щодо пандемії;
- надання психологічної та матеріальної підтримки співробітникам: забезпечення необхідної екстреної допомоги, додаткове страхування та регулярна оплата праці;
- організація безпечного робочого середовища: придбання медичного обладнання (наприклад, термометрів, антибактеріальних засобів), самостійне відстеження стану здоров'я співробітників та дезінфекція робочих місць;
- розробка чітких правил та обов'язків для співробітників, які перебувають у зоні ризику. Серед них – самоізоляція співробітників вдома на 14 днів та скасування усіх зустрічей з клієнтами і співробітниками.



### Для робочого місця

- забезпечення стримування зараження у робочому середовищі шляхом ретельного очищення та дезінфекції робочих місць. На випадок підозри зараження працівника COVID-19 у готелі має бути чіткий процес виведення цієї людини з приміщення та подальшої належної обробки всіх приміщень;
- перегляд політики щодо подорожей та проведення зустрічей. Для організацій з високими потребами в подорожах, особливо міжнародних, оцінка впливу епідемії вкрай необхідна, оскільки поїздки пов'язані з можливим зараженням на COVID-19. Додаткових дій також може потребувати ризик можливої затримки працівників у містах подорожей через введення обмежень на поїздки, що вводяться урядами країн світу, а також застереження працівників від особистих міжнародних поїздок;
- політика щодо користування соціальними мережами має відповідати викликам епідеміологічної ситуації. Вона повинна містити чіткі вказівки щодо того, як працівники можуть комунікувати про ваш бізнес та про вплив COVID-19 на діяльність, здоров'я та безпеку працівників. Створення для працівників внутрішній канал комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають у організації, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соцмереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на ваших клієнтів, ринки та виробничі регіони;
- розробка відповідної PR компанії готелю щодо новин. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Роботодавці повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації для своїх працівників. Подумайте про створення власного каналу новин, заснованому на надійних

### Планування стратегій щодо персоналу

- пропрацювання найскладніших сценаріїв (наприклад, якщо потрібно буде закрити готель чи частину) та необхідно заздалегідь підготувати відповідну комунікацію для працівників;
- можливі сценарії тимчасового скорочення персоналу (наприклад, через впровадження неоплачуваних відпусток, як це вже робили українські роботодавці у 2008 — 2009 роках). Однак необхідно буди дуже обережними з прийняттям різких непопулярних рішень щодо скорочень – криза мине, а неправильна поведінка управлінців ще довго негативно впливатиме на бізнес

Джерело: ...узагальнено автором

Незважаючи на всі ризики та стрес, **необхідно пам'ятати**, що подібні ситуації ставалися і раніше. Насамперед це випробування для культури компанії та методів управління всередині неї. Якщо люди – це справді найбільша цінність для бізнесу, то сьогодні час для управлінців взяти на себе провідну роль у забезпеченні безпеки та благополуччя персоналу своєї компанії.

Для всіх життєво важливими стали нові правила безпеки як для співробітників так і для гостей, дотримання яких без застосування новітніх технологій неможливо. Зокрема нами розроблено ряд заходів для готелю

«Умань» запровадження яких дозволить забезпечити як працівників так і гостей готелю:

1) **безконтактне спілкування гостей з персоналом**, максимально усунути пряме зіткнення з гостем, щоб забезпечити, в тому числі, і співробітників, а також забезпечити дотримання обмежувальних заходів. Пропонуємо в готелі встановити електронні замки з використанням коду, який гість отримує на свій телефон після створення і оплати броні та відкриває замок через Bluetooth. Оплата через банківську картку або посилання, яке готель відправляє гостю після оформлення бронювання. Тобто відвідувачеві вже не потрібно підходити на стійку розміщення і контактувати з персоналом щодо оплати та доставки ключа. Тенденція на встановлення подібних рішень існувала і до коронавірусу, однак пандемія в разі прискорила цей процес.

Ще одна пропозиція, яку ми рекомендуємо власникам готелю «Умань» - це установка електронних кіосків-рецепшенів. Можна сказати, що про них раніше замислювалися далеко не всі з огляду на високу ціну і поганого розуміння принципу роботи. Однак і тут пандемія внесла свої корективи: готельєри почали жваво цікавитися подібними безконтактними рішеннями. З тих чи інших причин не всі змогли придбати подібні рішення, але останні місяці фіксується значне підвищення попиту на них. Кіоск-рецепшен дає можливість гостю при заселення, не контактуючи з персоналом на стійкі ресепшену, а самостійно виконати заселення.

2) **максимальна інтеграція із зовнішніми системами**. У зв'язку зі зростанням конкуренції, яка викликана і зниженням потоку гостей й необхідністю розвивати продажі, стала високо затребувана інтеграція готельних систем із зовнішніми CRM-системами на Бітрікс24. Ми пропонуємо Готелю «Умань» більше не збирати дані у вигляді анкетувань, а встановивши автоматичну систему пропонувати свої послуги та відправляти листи з привітаннями або спеціальними пропозиціями через автоматизовані додатки. Зараз необхідно збільшувати продажі та завойовувати нові ринки збуту тому, на нашу думку, топ-менеджменту готелю «Умань» необхідно більш детально

відстежувати споживачів своїх послуг та створення воронки продаж з їх покроковим відстеженням.

Крім цього, для поліпшення сервісу у Готелі «Умань» з'явилася необхідність у кол-трекінгу: відстеження кому потрібно передзвонити, на скільки якісно працюють із дзвінками співробітники ресепшен, який шлях гість проходить від першого дзвінка до завершення або не завершення броні. Звичайно, така необхідність виникла ще в 2019 році, але саме у 2020 році основним завданням стало залучення гостя, в тому числі і за допомогою CRM-системи.

3) **гостям потрібні технології.** Запитавши гостей Готелю «Умань» сьогодні, що для них є найбільш небезпечним, в умовах карантину при поселенні до готелю, всі відповіді були однозначні – це збереження соціальної дистанції. Тому звертаємо пильну увагу на наявність або відсутність захисних екранів і мінімізацію особистого спілкування з персоналом готелю. Це серйозно вплинуло не тільки на стійку ресепшен або роботу ресторанів у готелі, але і на обслуговування в номерах. У результаті ще більш широкого поширення набули інтерактивні сервіси на екранах телевізорів у номерах і мобільні додатки готелів, що допомагають гостю безконтактно замовити їжу в номер або таксі. У таких випадках запити гостей повністю відпрацьовують системи управління готелем в сукупності з рішеннями від компаній-партнерів.

Отже, незважаючи на те, що пандемічні карантини і обмеження на подорожі ще тривають, ефективність вакцинації на ділі ще важко передбачити, а економічні збитки по 2020 року ще будуть довго підраховувати, українські готельєри починають 2021 рік з оптимізмом.

## ВИСНОВКИ

У науковій роботі здійснено теоретичне узагальнення сучасних аспектів управління персоналом готелю як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах пандемії та запропоновано ряд практичних заходів для готелю «Умань» запровадження яких дозволить убезпечити як працівників так і гостей готелю.

У підсумку, проаналізувавши ситуацію, що склалася в готельному бізнесі в умовах пандемії, можна зробити наступні висновки.

1. Однією з ключових проблем вдосконалення і адаптації системи кадрового управління на підприємствах індустрії гостинності є – пошук та використання таких принципів формування кадрової політики, які допоможуть забезпечити, з одного боку, збереження персоналу, а, з іншого, дозволять максимально його оновити (дати нові знання, підвищити кваліфікацію) з урахуванням сучасних вимог.

2. Загострилося увагу з боку керівництва і топ-менеджменту готельного (хоча і не тільки) бізнесу до можливостей швидкої адаптації організації до кризових ситуацій, що дозволять проявити і підвищити інтерес до системи управління персоналом підприємства, пошуку резервів зростання, формування у рядового персоналу підвищення відповідального ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків, які в кінцевому підсумку дозволять досягти стабільності, а можливо і зростання, збільшення прибутковості і добробуту, посилення конкурентних позицій російського готельного бізнесу в умовах нестабільного розвитку.

3. Основними висновками першого у своєму роді опитування ринкових настроїв готельєрів є такі: понад 60% респондентів повідомили, що їх річна виручка знизилась на більш, ніж 40% (з яких у половини вона зменшилась на понад 60%); у той час як більшість готельєрів запровадили основні заходи з оптимізації витрат, ті готелі, де виручка залишилась незмінною або й зросла, не скорочували жодних операційних витрат чи персоналу; вони займалися впровадженням цифрових та/або маркетингових інструментів та

вдосконаленням продуктів та послуг; 75% респондентів повідомили, що їм доводиться звільняти працівників, і понад 20% з них довелося скоротити понад 40% персоналу; лише 2% готельєрів через пандемію вирішили продати свій бізнес, тоді як понад 90% відповіли, що продовжать працювати, навіть якщо доведеться ввести певні обмеження у роботі; 76% респондентів зазначили необхідність компенсації заробітної плати за періоди карантинів; 66% висловились за ефективніший державний контроль, профілактику поширення вірусу із суворими тестами та належними наступними діями, замість зупинок економіки та закриття кордонів; 60% голосували за відміну нарахування земельного податку та податку на нерухомість у 2021 р.; 44% пропонували як дієве суттєве зниження ПДВ на послуги розміщення.

4. Для всіх життєво важливими стали нові правила безпеки як для співробітників так і для гостей, дотримання яких без застосування новітніх технологій неможливо. Зокрема нами для готелю «Умань» розроблено ряд заходів запровадження яких дозволить убезпечити як працівників так і гостей готелю: **безконтактне спілкування гостей з персоналом** (встановлено електронні замки з використанням коду та установка електронних кіосків-рецепшенів); **максимальна інтеграція із зовнішніми системами** (інтеграція готельних систем із зовнішніми CRM-системами на Бітрікс24. Наразі необхідно збільшувати продажі та завойовувати нові ринки збуту тому, на нашу думку, топ-менеджменту готелю «Умань» необхідно більш детально відстежувати споживачів своїх послуг та створення воронок продаж з їх покроковим відстеженням. Крім цього, для поліпшення сервісу у Готелі «Умань» з'явилася необхідність у кол-трекінгу); **гостям потрібні технології**.

5. Незважаючи на те, що пандемічні карантини і обмеження на подорожі ще тривають, ефективність вакцинації на ділі ще важко передбачити, а економічні збитки по 2020 року ще будуть довго підраховувати, українські готельєри починають 2021 рік з оптимізмом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельне господарство і ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навчальний посібник. – К. : Знання, 2002 – 358 с.
2. Мунт Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник / Г.Б. Мунт, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; під загальною редакцією М. М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с
3. Загороднюк О. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121–127.
4. COVID-19 Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи Джерело [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/EY\\_Survey\\_results\\_COVID\\_19\\_2.0.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf) Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).
5. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. - М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.
6. Барило Л.В. Управление персоналом гостиничного комплекса как направление повышения его эффективности. // материалы межд. науч.-практ. конф. «Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки», г. Оренбург, РФ., 2019г., с. 24-27.
7. Долгова О.В., Барило Л.В. Совершенствование работы персонала в малых гостиницах // сборник II Межд. науч.-практ. конф. «Современные проблемы и технологии в сфере туризма, гостиничного дела, сервиса: Российский и зарубежный опыт», 24-25 мая 2019г., г. Ростов-на-Дону,- г. Таганрог, ЮФУ, с.237-240., <https://elibrary.ru/item.asp?id=41156787>
8. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. - М.: КноРус. 2020. 720 с.
9. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. - М.: Юрайт. 2020. 280 с.

10. Всесвітня туристична організація. Національна туристична організація України. URL: [www.ntoukraine.org/assets/files/UNWTO\\_TravelTomorrow\\_UA.pdf](http://www.ntoukraine.org/assets/files/UNWTO_TravelTomorrow_UA.pdf) (дата звернення: 10.08.2020).
11. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навчальний посібник. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
12. Туристический бизнес в Украине: трудности и перспективы. Информационный портал о финансах и кредитовании. URL: [www.dpa.cv.ua/ekonomika/turisticheskiy-biznes-v-ukraine-trudnosti-i-perspektivuyi.html](http://www.dpa.cv.ua/ekonomika/turisticheskiy-biznes-v-ukraine-trudnosti-i-perspektivuyi.html) (дата звернення: 10.08.2020).
13. Зануда М. Коронавірус: скільки втрачає туризм. BBC News Україна. URL: [www.bbc.com/ukrainian/features-51870285](http://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285) (дата звернення: 15.08.2020).
14. Уманська міська рада URL.: <http://uman-rada.gov.ua/index.php/dokumenty/rishennia-miskoi-rady> (дата звернення: 15.12.2020)
15. Кобяк М.В., Скобкин С.С. Управление качеством в гостинице : учеб. пособ. М.: Магистр, 2010. 511 с.
16. The page. Офіційний сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення: 10.07.2020)
17. Корж Н. В., Онищук Н. В. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ГОТЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=uk&id=26164>
18. Сайт міста Умань. URL.: <https://04744.info/> (дата звернення: 15.12.2020)
19. Трипадвизор Умань. URL.: [https://www.tripadvisor.ru/Tourism-g673500-Uman\\_Cherkasy\\_Oblast-Vacations.html](https://www.tripadvisor.ru/Tourism-g673500-Uman_Cherkasy_Oblast-Vacations.html) (дата звернення: 15.12.2020)
20. Умань туристична. URL.: <http://umantravel.com.ua> (дата звернення: 15.12.2020)
21. Украина Центральная. Умань URL.: <http://discover-ukraine.info> (дата звернення: 15.12.2020)
22. Туристический гипермаркет. URL.: <http://travelnetplanet.com/ukraine/cherkasskaya-> (дата звернення: 15.12.2020)

23. Справочник Умани. URL.: <http://uman.spravker.ru/> (дата звернення: 15.12.2020)
24. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
25. Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtur\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm)
26. Опитування серед гравців готельного ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19 January/Січень 2021 URL: <https://www.hospitalitynet.org/file/152008936.pdf>



# Додатки



**Динаміка розвитку засобів розміщування Уманщини за  
2018-2020 роки\***

Тип закладу готельного господарства	Кількість закладів готельного господарства по роках		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<b>Готелі</b>			
«Умань»	1	1	1
«Azuhah Ohalei Shalom»	-	1	1
«One»	-	1	1
«Beit Chazin»	-	1	1
«Hoshen»	-	1	1
«Mini Hotel»	-	1	1
«Умань Plaza»	1	1	1
«Софієвський»	1	1	1
«Корнет»	1	1	1
«Pozitiv»	-	1	1
«Готель УНУС»	1	1	1
<b>Всього</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Апартаменти та гостьові будинки</b>			
«OLMA5 -1»	-	1	1
«Heichal Hagwanim»	-	3	3
«mini cottage Ludmila»	-	1	1
«Апартаменти»	1	1	1
«Golden Park Apartaments»	-	1	1
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Гуртожитки</b>			
Гуртожиток УПЛ 9	1	1	1
Гуртожиток УАТК	1	1	1
Гуртожиток «Уманьферммаш»	1	1	1
Гуртожиток УНУС 1	1	1	1
Гуртожиток УНУС 2	1	1	1
Гуртожиток УНУС 3	1	1	1
Гуртожиток УНУС 4	1	1	1
Гуртожиток УНУС 5	1	1	1
Гуртожиток УДПУ 1	1	1	1
Гуртожиток УДПУ 2	1	1	1
<b>Всього</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Хостели</b>			
«Фортеця»	1	1	1
«Hindik Hostel»	-	1	1
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Всього по Уманщині</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

\*Джерело: [складено на основі джерел: [18;19;20;21;22,23]].

### Динаміка розвитку спортивно-оздоровчих, розважальних та готельно-ресторанних комплексів Уманщини за 2018-2020 роки\*

Тип та назва закладу	Кількість закладів індустрії гостинності		
	2018 р.	2019 р.	2020р.
«Спортивно – оздоровчий комплекс»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Слобода. Хуторок»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Садочок»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Фортеця»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Застава»	1	1	1
Комплекс відпочинку «Гонтів Яр»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Колиба»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Гуляй поле»	–	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Будинок творчості вчених»	1	1	1
Спортивно – розважальний комплекс «Amarant»	1	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Sherwood»	-	1	1
Готельно-ресторанний комплекс «Шинок на околиці»	1	-	1
<b>Всього</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

\*Джерело: [складено на основі джерел: [18;19;20;21;22,23]].

**Порівняльна характеристика готелю «Умань» та його конкурентів\***

№	Показники	Готель «Умань»	Конкуренти	
			ГРК «Фортеця»	Готель «Софіївський»
<b>1.</b>	<b>Фактори, що характеризують рівень розвитку готелю</b>			
1.1.	Репутація (імідж) готелю	Відомий	Відомий	Відомий
1.2.	Кваліфікація менеджерів вищої ланки	Середній	Середній	Середній
1.3.	Автоматизація управління готелем	Висока	Висока	Висока
1.4.	Плинність кадрів	Висока	Висока	Висока
<b>2.</b>	<b>Фактори, що характеризують виробництво і надання послуг</b>			
2.1.	Середня ціна номеру, грн.	303-1010	450-1800	150-500
2.2.	Асортимент послуг	Середній	Середній	Низький
2.3.	Якість послуг	Добра	Добра	Задовільна
2.4.	Контроль якості наданих послуг	Постійний	Постійний	Постійний
<b>3.</b>	<b>Фактори, що характеризують завантаження готелю</b>			
3.1.	Середньорічне завантаження,%	83	80	30
3.2.	Частка номерного фонду, зданого в оренду, %	-	-	-
3.3.	Середньорічна реалізація номерного фонду по попереднім заявкам (бронювання),%	60	58	36
<b>4.</b>	<b>Фактори, що характеризують структуру гостей</b>			
4.1.	Частка ділових туристів в загальному серед гостей,%	60	62	34
4.2.	Частка корпоративних клієнтів у сегменті ділових гостей,%	57	55	45
<b>5.</b>	<b>Фактори, що характеризують маркетингову політику</b>			
5.1.	Маркетингова стратегія	Запроваджені окремі елементи	Запроваджені окремі елементи	Запроваджені окремі елементи
5.2.	Реклама	Недостатня	Недостатня	Недостатня

\*Джерело: [розраховано автором].

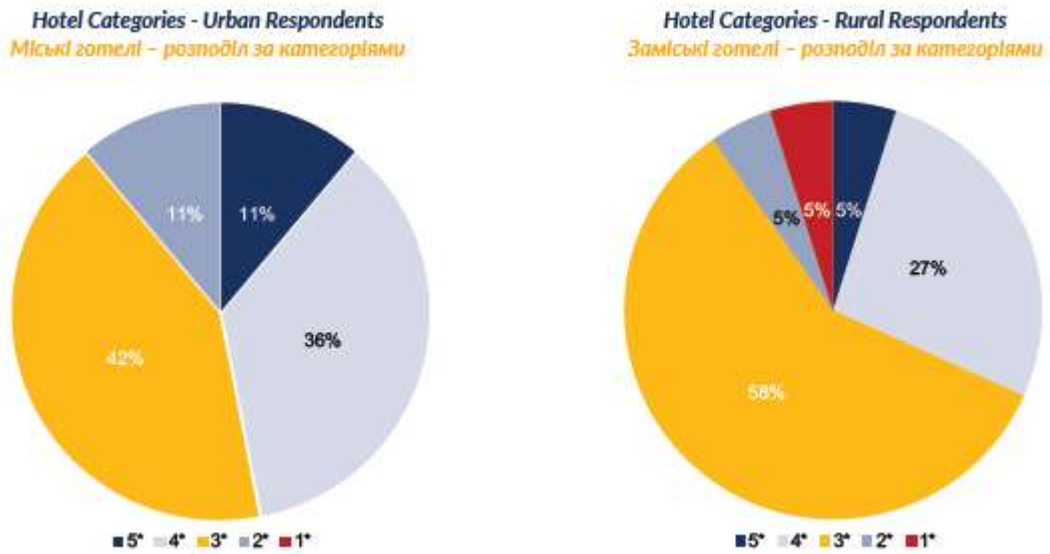


Рис. 1 дод. Д Вибірка опитування серед гравців готельного ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19

\*Джерело: [складено на основі джерел: [26]].

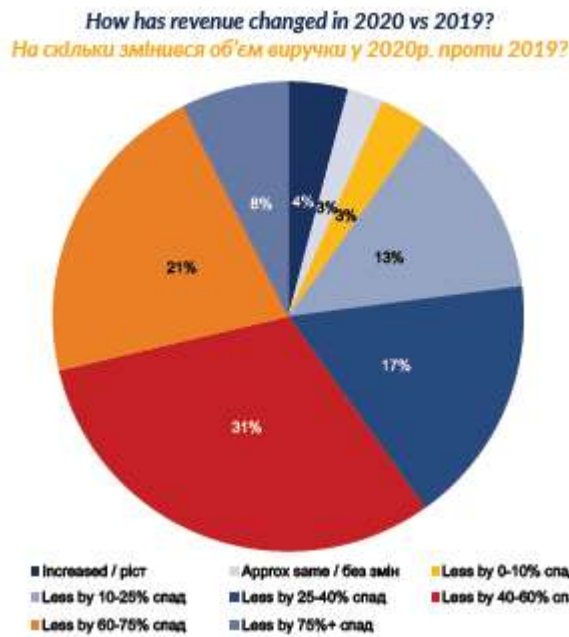


Рис. 2 дод. Д Результати відповідей на питання: на скільки % порівняно з 2019 р. зміниться валова виручка у Вашому закладі за підсумками 2020го?

\*Джерело: [складено на основі джерел: [26]].

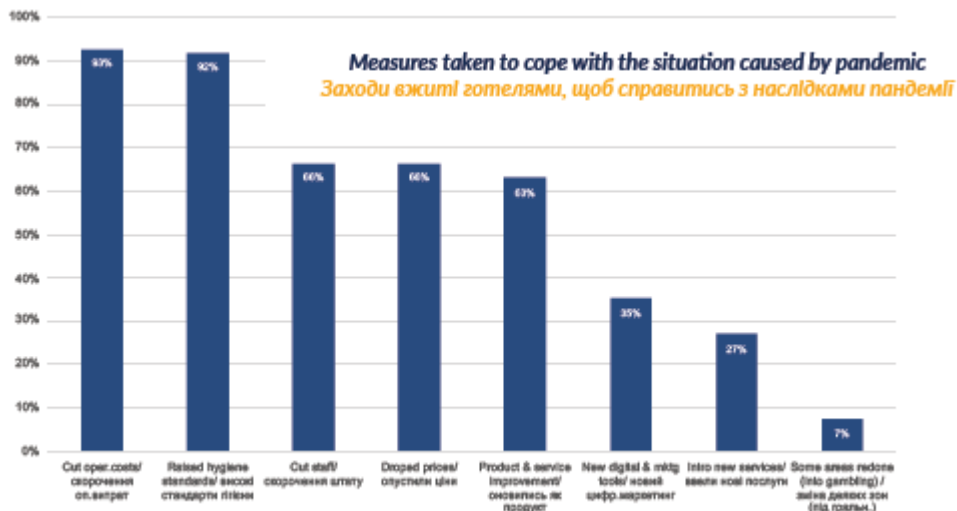


Рис. 3 дод. Д Результати відповідей на питання: Які заходи Ви впровадили у роботі Вашого закладу, щоб справитись з ситуацією, спричиненою пандемією?  
 \*Джерело: [складено на основі джерел: [26]].

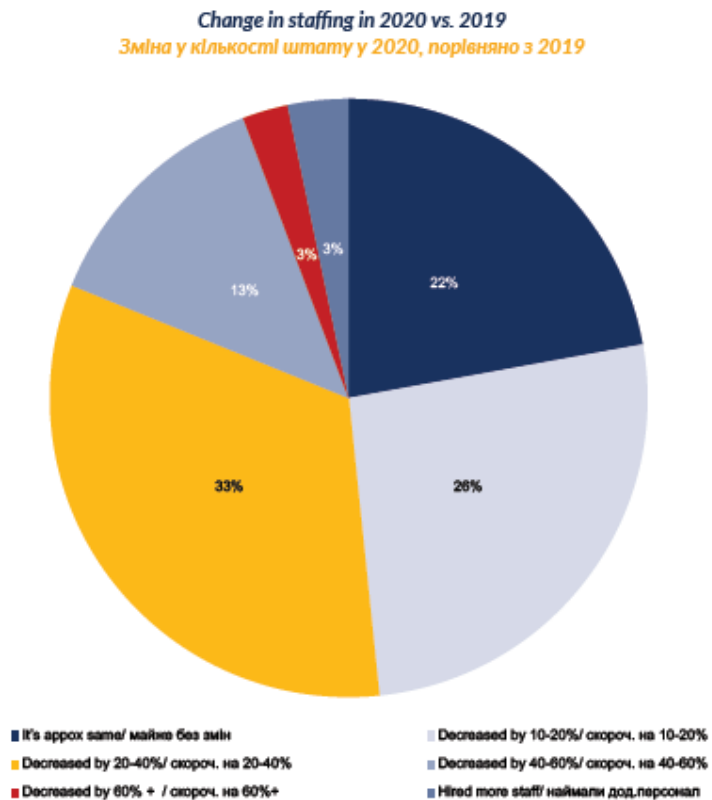


Рис. 4 дод. Д Результати відповідей на питання: На скільки % змінилась чисельність персоналу Вашого закладу у 2020 р., порівняно з 2019 р.?  
 \*Джерело: [складено на основі джерел: [26]].

When will your hotel rebound to 2019 level?  
Коли Ваш готель повернеться до передкризових показників 2019?

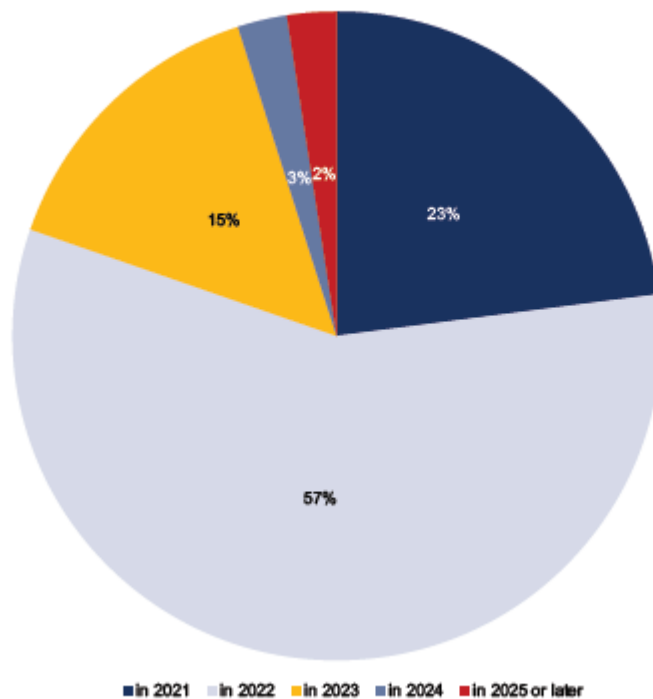


Рис. 4 дод. Д Результати відповідей на питання: Коли Ви очікуєте повернення % прибутковості Вашого готельного закладу до рівня 2019 року?

\*Джерело: [складено на основі джерел: [26]].