ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
**Форма № П-4.04**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ**
**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут денної освіти**
**Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

**Допускається до захисту**
Завідувач кафедри _____Т.В.Капліна
(підпис, ім'я та прізвище)
«____» грудня 2022 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

***на тему «*Формування стратегії розвитку готелю «Київ» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій*»***

***зі спеціальності*** 241 Готельно-ресторанна справа

***освітня програма*** Готельно-ресторанна справа
***ступеня*** магістр

**Виконавець роботи** **Анохін Максим Максимович**

_____
підпис, дата

**Науковий керівник** **д.т.н., професор Капліна Тетяна Вікторівна**

_____
підпис, дата

**Полтава 2022**

**UNICHECK**

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1012918055

Дата перевірки:
**21.11.2022 10:52:02 EET**

Тип перевірки:
**Doc vs Library**

Дата звіту:
**21.11.2022 10:53:17 EET**

ID користувача:
**90576**

Назва документа: Кв.роб_маг_Анохін,ГРС-21м_антиплаг

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 10886 Кількість символів: 85606

Розмір файлу: 120.94 KB ID файлу: 1012706032

**16.3%**

**Схожість**

Найбільша схожість: 6.44% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1010602955)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

[ 16.3% Джерела з Бібліотеки..... 37^M

Сторінка

**1.41% Цитат**

, Цитати 11 .....

Сторінка 53

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

**0%**

**Вилучень**

Немає вилучених джерел

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
**Форма № П-4.03**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ**
**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Затверджую**
Завідувач кафедри _____ Т.В.Капліна
(підпис, ім'я та прізвище)
13 жовтня 2022 р.

# ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

***на тему «*Формування стратегії розвитку готелю «Київ» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій»**

***Здобувачем вищої освіти зі спеціальності*** 241 Готельно-ресторанна справа

***Освітня програма*** Готельно-ресторанна справа

***Прізвище, ім'я, по батькові Анохін Максим Максимович***

Затверджена наказом ректора №168-Н від 02 вересня 2022 року

**Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** Розкрити теоретичні аспекти організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери. Промоніторити організацію праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області. Визначити напрями вдосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»

**Календарний графік виконання кваліфікаційної роботи**

| Зміст роботи | Термін виконання | Термін фактичного виконання |
|---|---|---|
| ВСТУП. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 17.10 – 02.11.2022 | |
| ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ» | 03.11 – 06.12.2022 | |
| НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ». ВИСНОВКИ | 07.12 – 20.12.2022 | |

Дата видачі завдання 13.10.2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Анохін М.М.

Науковий керівник _____ д.т.н., професор Капліна Т.В.

***Результати захисту кваліфікаційної роботи***

Кваліфікаційна робота оцінена на _____

**ВІДГУК**

**наукового керівника**

на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня магістра групи ГРСм-21 зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

**АНОХІНА МАКСИМА МАКСИМОВИЧА**

на тему **«Формування стратегії розвитку готелю «Київ» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій »**

**Актуальність теми:** Військове вторгнення РФ на територію України змінило життя всієї нашої країни. Попит на послуги розміщення в готелях суттєво знизився в більшості регіонів України внаслідок війни. Більшість готельних підприємств ледь досягають точки беззбитковості, а покривають збитки за рахунок інших джерел доходів. Основними проблемами готельного й туристичного бізнесу є комендантська година, відсутність бомбосховищ, нестача працівників, зменшення доходів населення і, як наслідок, неможливість користування послугами. Проте, вітчизняні підприємці в готельно-туристичній сфері знаходять вихід з ситуації та поступово пристосовуються до нових умов господарювання. Ці явища та тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні під час війни обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

**Загальна характеристика роботи:** кваліфікаційна робота Анохіна відповідає вимогам, що висуваються до робіт (Положення про КР ПУЕТ.)

**Наукова новизна роботи:** полягає в обґрунтуванні науково-практичних засад упровадження коворкінгу, як додаткової послуги, в готелі «Київ».

**Практична цінність роботи:** проведене дослідження дозволило проаналізувати особливості організації готельного господарства у місті Полтава і виявити напрямки формування стратегії розвитку готелю «Київ». Отримані результати можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності готелю.

Анохін М.М. під час виконання кваліфікаційної роботи виявив достатній рівень теоретичних знань та навичок, проявив себе грамотним, кваліфікованим спеціалістом здатним приймати самостійно складні рішення.

**Відношення магістра до виконання та загальна оцінка роботи:** кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні. Усі розділи відповідають вимогам методичних рекомендацій, вони мають логічний зв’язок. При відповідному захисті здобувач Анохін Максим Максимович заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з «Готельно-ресторанної справи».

Науковий керівник д.т.н., професор Т.В. Капліна _____

(підпис)

«19» грудня 2022 р.

# ЗМІСТ

РЕФЕРАТ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……..…… 11
1.1 Стратегія в системі стратегічного управління підприємством……
1.2 Теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства……..…….. 17
1.3 Особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу 25
Висновки до розділу 1……. 29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ» ……... 30
1Концептуальні засади готелю та аналіз його внутрішнього середовища.. 30
2.2 Аналіз зовнішнього середовища готелю……..…….. 39
2.3 Розробка заходів щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» під час війни за рахунок використання інноваційних технологій…….. 54
Висновки до розділу 2……. 67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ»…….. 69
3.1 Створення концепції коворкінг центру з використанням технологічних інновацій та впровадженням бізнес-послуг……. 69
3.2 Особливості створення умов і надання додаткових послуг коворкінгу під час воєнних дій…… 74
3.3 Розробка заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій ……..……. 78
Висновки до розділу 3……. 82
ВИСНОВКИ……. 85
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 88
ДОДАТКИ……. 92

# РЕФЕРАТ

В розділі «Теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства» розглянуто стратегію в системі стратегічного управління підприємством. Приділена увага визначенню теоретичних засад формування стратегії розвитку готельного підприємства та особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища готелю, показав, що воно стало джерелом небезпеки для суб'єкта бізнесу у фізичному сенсі, коли вся територія України перебуває під потенційною загрозою ракетних, бомбових, артилерійських, реактивних тощо обстрілів, частина регіонів – під загрозою сухопутного вторгнення ворога [4].

Внутрішнє середовище готельно-ресторанного бізнесу зазнало змін передусім психоемоційних – страх, розгубленість, негативні емоції працівників та власників бізнесу, які до того ж роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію, як зазвичай було у мирний час [4].

Рекомендовано керівництву готелю «Київ» працювати над підтриманням іміджу і впроваджувати новітні технології, використовуючи ситуативний підхід до переналаштування менеджменту, який дає той набір інструментарію, що може бути швидко використаний для подолання зазначених загроз і викликів. Це ті інструменти, що відомі, що можна використати вже, поки бізнес чи наука винайдуть власні, більш адекватні поточній ситуації в Україні.

Таким чином, відкриття власного коворкінгу в готелі «Київ» у Полтаві дозволить значно розширити додаткові послуги готелю з урахуванням потреб військового стану в Україні. Це сприятиме створенню мобільних робочих місць і дозволить залучити гостей до готелю під час війни.

Розроблені заходи щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій.

**Ключові слова:** війна, коворкінг, готель, стратегії розвитку, зовнішнє, внутрішнє середовища.

## ABSTRACT

In the section "Theoretical principles of forming a strategy for the development of a hotel enterprise", the strategy in the system of strategic management of the enterprise is considered. Attention is paid to the definition of the theoretical foundations of the formation of a strategy for the development of a hotel enterprise and the peculiarities of the development of a strategy for the development of small business enterprises.

The analysis of the external environment of the hotel showed that it became a source of danger for the business entity in the physical sense, when the entire territory of Ukraine is under the potential threat of rocket, bomb, artillery, jet, etc. shelling, some regions are under the threat of enemy land invasion .

The internal environment of the hotel and restaurant business has undergone primarily psycho-emotional changes - fear, confusion, negative emotions of employees and business owners, who are also irritated and helpless because they cannot influence the situation, as was usually the case in peacetime.

It is recommended that the management of the "Kyiv" hotel work on maintaining the image and implement the latest technologies, using a situational approach to reconfiguring management, which provides a set of tools that can be quickly used to overcome the specified threats and challenges. These are the tools that are known and can be used until business or science invents their own, more adequate to the current situation in Ukraine.

Thus, the opening of your own co-working space in the Kyiv Hotel in Poltava will allow you to significantly expand the hotel's additional services, taking into account the needs of the military situation in Ukraine. This will help create mobile jobs and attract guests to the hotel during the war.

Measures for labor protection and life safety in emergency situations have been developed.


**Keywords:** war, co-working, hotel, development strategies, external, internal environment.

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Готельна та туристична галузі є одними із найбільш привабливих секторів економіки для інвестицій у зв'язку з невеликими початковими вкладеннями капіталу, постійно зростаючим попитом суспільства на туристично-готельні послуги, високим рівнем рентабельності та середнім терміном окупності проектів. Готельна та туристична індустрії активно впливають на економіку міста (регіону, країни загалом), зокрема, сфери господарської та соціальної діяльності.

Військове вторгнення РФ на територію України змінило життя всієї нашої країни. Багато з людей втратили роботу або фізично не можуть працювати, як раніше. Незважаючи на активні бойові дії, значній кількості підприємців вдалося відновити свою діяльність і стати досить успішними.

На жаль, сучасний стан готельного господарства України можна назвати відсутністю ринку. За винятком окремих регіонів на заході країни, туристичний і корпоративний сегменти повністю відсутні. [1]

Так, дійсно, попит на послуги розміщення в готелях суттєво знизився в більшості регіонів України внаслідок війни. Більшість готельних підприємств ледь досягають точки беззбитковості, а покривають збитки за рахунок інших джерел доходів.

В основному бізнес розвивається у західних регіонах України. Основними проблемами готельного й туристичного бізнесу є комендантська година, відсутність бомбосховищ, нестача працівників, зменшення доходів населення і, як наслідок, неможливість користування послугами. Проте, вітчизняні підприємці в готельно-туристичній сфері знаходять вихід з ситуації та поступово пристосовуються до нових умов господарювання. [1]

Ці явища та тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні під час війни обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і

методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О.Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Моісеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікленда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших. [2].

За даними всесвітньої організації туризму ВТО та МГА у світі зареєстровано більше 308 тис. готельних підприємств. Основна їх кількість зосереджена в Європі - 171 тис. готелів (лідером є Італія), 88 тис. - в Америці [3].

Показником забезпеченості готелями є кількість готельних місць на одну тис. жителів країни, наприклад у Австрії це - 86, у Швейцарії - 42, в Україні - 2,3 місця на 1 тис. населення [3]. Отже, для України досить перспективним напрямом розвитку економіки є розширення діяльності готельного господарства.

В Україні набуває поширення діловий туризм або бізнес туризм.

Тому в сучасних умовах тема кваліфікаційної роботи «Формування стратегії розвитку готелю «Київ» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій » є актуальною.

**Мета дослідження**: формування стратегії розвитку готелю «Київ» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій.

**Завдання дослідження:** стратегія в системі стратегічного управління підприємством; теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства; особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу; концептуальні засади готелю та аналіз його внутрішнього середовища; аналіз зовнішнього середовища готелю; розробка заходів щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» за рахунок використання інноваційних технологій; створення концепції коворкінг центру з використанням технологічних інновацій та впровадженням бізнес-послуг; особливості створення умов і надання

додаткових послуг коворкінгу під час воєнних дій; розробка заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій.

**Об'єкт дослідження:** готель «Київ» категорії «***» у місті Полтава з використанням інноваційних технологій.

**Предмет дослідження:** теоретичні аспекти формування стратегії розвитку готельного підприємства; дослідження формування стратегії розвитку готелю «Київ»; напрями вдосконалення розвитку готелю «Київ».

**Наукова новизна полягає** в обґрунтуванні науково-практичних засад упровадження коворкінгу, як додаткової послуги, в готелі «Київ».

**Практична цінність:** проведене дослідження дозволило проаналізувати особливості організації готельного господарства у місті Полтава і виявити напрямки формування стратегії розвитку готелю «Київ». Отримані результати можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності готелю.

**Апробація проекту:** Основні положення і результати дослідження були на друковані у збірнику статей магістрів ПУЕТ, грудень 2022 року.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано, статті у періодичних наукових та аналітичних фахових виданнях, матеріали статистичних збірників, довідників, нормативно-правові документи, навчально-методичну літературу.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Стратегія в системі стратегічного управління підприємством

Розвиток організації, це її реакція на умови зовнішнього середовища, шляхом постановки і реалізації нових цілей і завдань, що призводять до якісних змін і накопиченню критичних чинників успіху організації. Іншими словами, розвиток організації представляє собою цілеспрямовану діяльність менеджменту, націлену на підвищення результативності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, актуалізацію наявних або придбання нових критичних чинників успіху в довгостроковій перспективі при дотриманні умови стійкої конкурентоспроможності. Розвиток організації можна також трактувати як накопичення критичних чинників успіху – тих видів діяльності, в яких організація неодмінно повинна досягти певного успіху для того, щоб бути конкурентоспроможною в певній сфері діяльності. Як правило, процес організаційного розвитку супроводжується циклом організаційних змін, що призводять до трансформації структури організації, функцій, методів роботи тощо.

Стратегічний менеджмент – область науки і практики управління, призначена для забезпечення розвитку організації в швидкозмінних умовах зовнішнього середовища, на основі процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень, прийнятих в результаті зіставлення потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.

У загальному вигляді процес стратегічного управління містить три блоки:

1. Концептуально-орієнтований – визначається стратегічне бачення, місія та цілі фірми.

2. Проблемно-орієнтований - Опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають вирішенню.

3. Проектно-орієнтований. На цьому етапі здійснюється планування дій

щодо реалізації стратегічних цілей і розв'язання проблем. Основний результат цього етапу – план дій і оперативні плани.

Стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах,

Аналіз наукових джерел з теми дослідження показує, що стратегія підприємства розглядається як складова частина стратегічного управління як процесу управління та як системи управління. Причому основний акцент у всіх визначеннях, що наводяться у наукових публікаціях, припадає на мету стратегічного управління – переведення підприємства у більш стійке положення в довгостроковій перспективі та стратегію як дієвий інструмент, що надає можливість досягти такого стану через комплекс взаємопов’язаних змін.

У розумінні сутності стратегічного управління, науковці підкреслюють довгострокове спрямування, орієнтація на запити споживачів, людський потенціал, що є основою цієї системи управління. Так, за визначенням А. Томпсона, А. Дж. Стрікленда стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов’язуються виконати обрані плани дій [4]. О.С. Віханський наголошує, що стратегічне управління «.. спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьомусвоєї мети» [5].

На поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності у стратегічному управлінні підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») робить акцент З.Є. Шершньова [6]. Дж. Д.

Хангер та Т. Уілен розуміють стратегічний менеджмент як сукупність стратегічних рішень і дій, що визначають довгострокові показники функціонування організації [с.7] і розглядають в якості його складових сканування середовища, формування стратегії, реалізацію стратегії, оцінку та контроль.

Стратегія визнається центральною складовою стратегічного управління.На формуванні та реалізації стратегії суб'єкта ринку через систему стратегічних моделей, вибір яких обумовлений імперативами зовнішнього середовища та можливостями і потребами підприємства наголошується у визначенні стратегічного управління І.В. Смоліна [8].

Проводячи узагальнення наукових поглядів на сутність стратегічного менеджменту, зазначимо, що дослідники переважно розглядають його у таких основних напрямках: елементному (як сукупність елементів системи управління підприємством, що взаємодіють для забезпечення формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку); процесному – як цикл розроблення та впровадження стратегії підприємства, для досягнення стратегічної відповідності із зовнішнім середовищем); функціональному, як галузь знань про прийоми та інструменти, методологію та прийняття стратегічних рішень , способи практичної реалізації сформованої стратегії.

Велика кількість визначень стратегії як складової стратегічного управління є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Комплексний погляд на сутність стратегії відображується в наукових працях Г. Мінцберга [9,10], який пропонує розглядати стратегію як певний набір курсів дій, сформованих відповідно до ситуації, як зразок, що враховує особливості поведінки вищого керівництва організації, як метод та спосіб позиціонування у зовнішньому середовищі, як перспективу, чи концепцію бізнесу, що містить основні моменти ідеології розвитку,як специфічний маневр, що застосовується підприємством відносно конкурентів на ринку. У цьому комплексному погляді науковця на сутність стратегії втілюються її зміст, призначення та результати.У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне

управління» [11] наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Це правила, що використовують при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і майбутньому; якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням;правила, по яких складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем (які види продукції і які технології розробляти, куди збувати); продуктово-ринковою стратегія; правила, по яких встановлюються стосунки і процедури у середині організації; ці правила називають організаційною концепцією; правила, по яких фірма веде свою повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми. Відносно сутності стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди, що в узагальненому вигляді представлені нами в табл. Б.1.

Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на важливий момент, що витікає із визначення сутності та місця стратегії у стратегічному управлінні – стратегія є складовою частиною стратегічного управління та одночасно результатом цього процесу.

Так І. Ансофф виділяє декілька відмітних особливостей стратегії [11]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечує зростання і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії полягає в тому, щоб зосередити увагу на певних напрямах або можливостях ,та відкинути усі інші можливості як несумісні із стратегією.

3. Необхідність в цій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. В ході формулювання стратегій не можна передбачати усі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися досить узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи. При появі точнішої інформації може бути поставлена під сумнів

обґрунтованість первинної стратегії. Отже, потрібний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Стратегічний менеджмент базується на системі стратегічних управлінських рішень, що є гнучкими і визначають довгостроковий розвиток організації в умовах швидких змін. Основою для прийняття стратегічних рішень, стає стан розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, а метою розробки та реалізації – швидке реагування на зміну зовнішніх факторів.

Для стратегічного менеджменту, на відміну від довгострокового та стратегічного планування, характерні орієнтація на тривалу перспективу і оперативність одночасно. При цьому допускається перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії та передбачаються способи впливу на фактори зовнішнього оточення в інтересах фірми.

А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють п'ять завдань стратегічного менеджменту [22]: До них відноситься формування стратегічного бачення і місії фірми – опис бажаного вигляду фірми на тривалу перспективу і формулювання її ділового призначення і ролі в суспільстві.

Другою задачею є постановка стратегічних цілей – визначення конкретних очікуваних результатів, які згодом будуть використовуватися в якості критеріїв оцінки діяльності організації.

Стратегічні цілі залежать від місії компанії і її уявлення про майбутнє, вони зумовлюють вибір стратегії.

Третьою важливою задачею є розробка стратегії що передбачає формулювання довгострокової концепції управління діяльністю організації і опис її основних параметрів.

Реалізація стратегії – перетворення опису стратегії в систему конкретних заходів; послідовна адміністративна діяльність щодо вирішення низки завдань: оптимізації організаційної структури, розподілу ресурсів між підрозділами і виробничо-господарськими функціями, доведення завдань до виконавців, навчання персоналу, адаптації організаційної культури та системи мотивації до нових умов тощо.

Важливою задачею є оцінка результатів і визначення тих коригувальних дій, які передбачають можливість внесення змін в кожен етап стратегічного управління. Причому, заздалегідь встановити періодичність і масштаби коригуючих дій неможливо, оскільки вони залежать від змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, виявлених помилок і відхилень. Відповідно стратегія компанії безперервно реформується.

Зазначені задачі представляють певний процес, що має виконуватися для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Узагальнення розглянутих в науковій літературі підходів до етапів процесу стратегічного управління можемо схематично представити структуру процесу стратегічного менеджменту на рис. 1.1.

Зазначимо, що цей процес є ітераційним, причому послідовність виділених етапів може змінюватися в залежності від особливостей бізнес- середовища. його рівня невизначеності, розміру організації, її характеристик, прийнятого стилю управління тощо.

Виходячи з зазначеного процесу розробка стратегії є ключовою задачею стратегічного менеджменту. Важливою відмітною особливістю погляду авторів, розглянутих нами наукових джерел, на задачі стратегічного менеджменту, є можливі корегувальні дії кожної з зазначених задач.

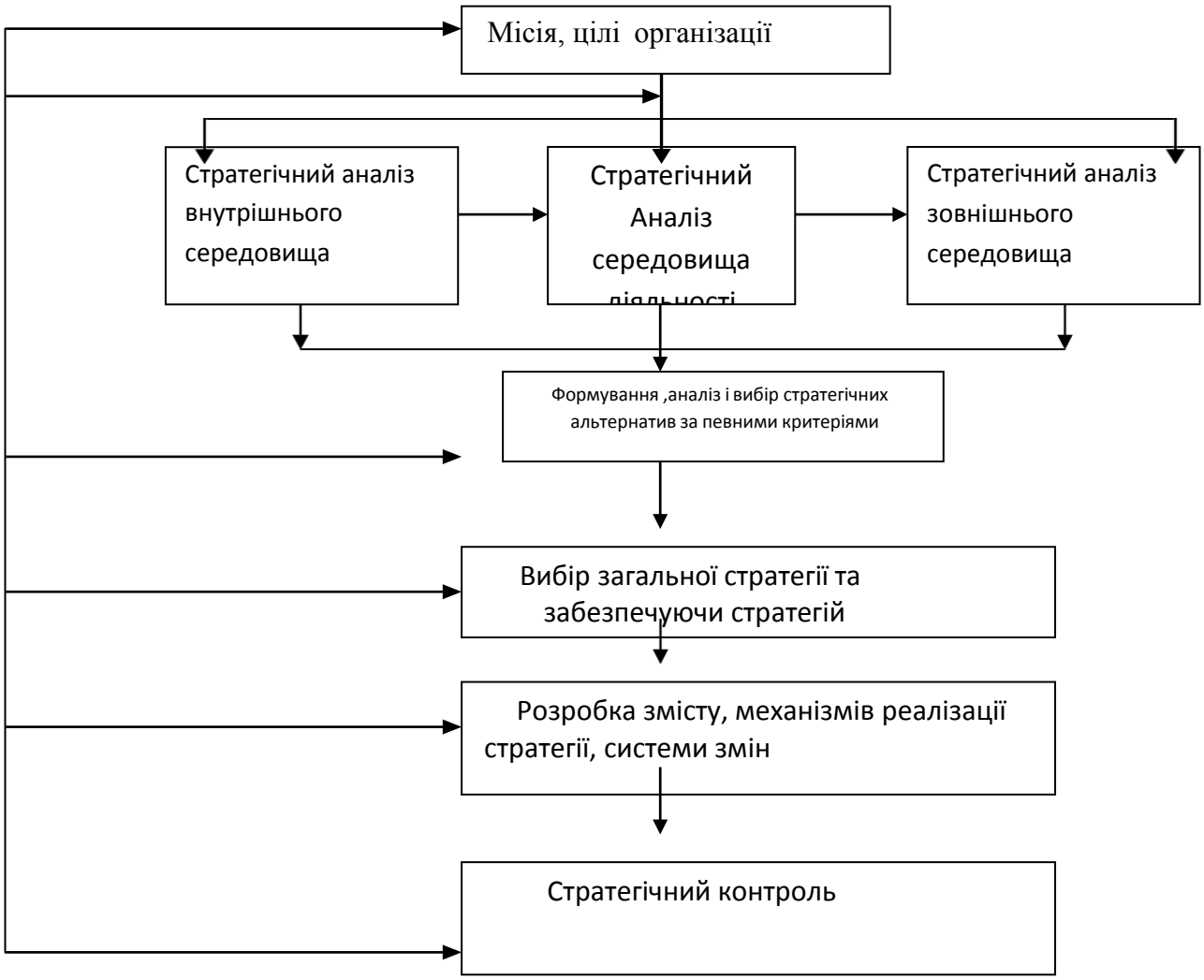


Рисунок 1.1– Процес стратегічного управління за даними

Змістовне наповнення етапів процесу стратегічного управління буде змінюватися в залежності від розміру підприємства, його організаційної структури, сфери діяльності, рівня компетентності управлінського персоналу, бажання власників бізнесу, чи директора підприємства впроваджувати цей процес, стилю управління, що переважає на підприємстві.

В залежності від перерахованих параметрів, зміст кожного етапу процесу буде корегуватися і застосовуватися різний ступінь формалізації дій.

## 1.2 Теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства

Рушійною силою активізації економічної діяльності, створення нових робочих місць, залучення значних прошарків працездатного населення до участі у підвищенні свого життєвого рівня є мале підприємництво. У сфері гостинності саме малі підприємства займають найбільшу питому вагу у загальній кількості суб'єктів економічної діяльності.

Проблемі стратегії розвитку готельного, торговелного підприємства в наукових публікаціях особливу увагу приділяють Мазаракі А.А.[19,23,24], Ушакова Н.Г. [25], Коваль Л.І., Герасименко О.О.[26], Безпарточний М.Г.[27], Литвинов О.І.[28], Забурмеха Є.М [29]та інші науковці. Вивчення наукового доробку названих вчених дозволило з'ясувати найважливіші аспекти сутності стратегії розвитку підприємства та виділити характерні особливості формування стратегії підприємств малого і середнього бізнесу.

Так, Беспарточний М.Г.[27] виокремлює ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. У складі алгоритму розробки стратегії розвитку торговельного та готельного підприємства автор наряду з моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища вважає необхідним здійснення діагностики ресурсного забезпечення підприємства (оцінка можливостей та спроможностей елементів потенціалу та передбачає етап формування моделі розвитку готельного ,торговельного підприємства, визначення стадій і фаз циклу розвитку.

Так, зокрема, організаційні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства розглянуто в роботі Коваль Л. І.[28], де пропонується для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегії на великих підприємствах створювати відділи стратегічного розвитку. На середніх і малих

підприємствах ці функції, на думку автора, має здійснювати планово-економічна служба.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних факторів, котрі насамперед має бути враховано при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, кваліфікація працівників, ступінь залежності від зовнішнього середовища, зобов'язання підприємства, фінансові ресурси. Формування стратегії підприємства, як правило, розглядається у наукових публікаціях у вигляді процесу.

Мазаракі А.А, Ушакова Н.І в процес розробки стратегії підприємства включають такі етапи: усвідомлення місії підприємства, вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства,. розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір), здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [19,27]. Особливістю розглянутого процесу є те, що в систему забезпечуючи заходів ці автори включають [19]:

1. Розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій, підприємства в рамках всього періоду розробки загальної стратегії.

2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-фінансової діяльності в короткостроковому періоді.

3. Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів

підприємства, які повинні бути досягнуті, ефективність використання окремих видів ресурсів. Тим самим, зазначені автори пропонують розглядати функціональні стратегії як забезпечуючий елемент реалізації стратегії і не виділяють зміни в організаційній структурі та організаційній культурі підприємства в якості частини етапу реалізації стратегії. Відповідно, розуміється, що кожна функціональна (забезпечуюча, за визначенням авторів) стратегія представляє собою сукупність певних змін в обраній функціональній сфері діяльності підприємства.

На необхідності здійснення стратегічного аналізу середовища діяльності організації, визначення цілей розвитку наголошується у всіх розглянутих нами роботах із стратегії підприємства. При цьому В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський виділяють три аспекти у формуванні стратегії – внутрішнє середовище підприємства, стратегічні цілі і ринок (зовнішнє середовище підприємства) [15]. Особливістю запропонованого в зазначеній роботі Москаленко В.В. [19] процесу стратегічної програми розвитку, є здійснення переходу від неформалізованих цілей розвитку, якісно (некількісно) сформованих стратегічних показників до фінансових, виробничих та інших показників, які виражаються чисельно, відображаються в системах управлінського та бухгалтерського обліку, в бюджетах підприємства, в фінансових та інших звітах щодо діяльності підприємства. Відповідно можемо бачити, що запропонований процес містить не тільки етап визначення стратегії, але й алгоритм дій щодо її деталізації у конкретні показники. Зазначений процес, що містить вісім етапів є ітераційним. Якщо на якомусь етапі недостатньо інформації для подальшої реалізації процесу або отримано незадовільні результати, то необхідно повернутися на попередні етапи для перегляду параметрів, цілей.

На формування стратегії підприємства впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі і підприємства і завжди змінюється в часі. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від іншого, і, як правило, дуже сильно. Тому менеджеру необхідно оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, перш ніж

приймати рішення про вибір тієї чи іншої стратегії. До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести наступні:

– соціальні, політичні, правові та регулюючі норми;

– привабливість галузі і умови конкуренції;

– специфічні ринкові можливості і загрози;

– сильні і слабкі сторони організації, її конкурентніпереваги;

– динамічні здібності, особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні погляди менеджерів;

– цінності та культура компанії.

Аналіз наукової літератури з теми дослідження показує, що загальні підходи до формування стратегії змінювалися з часом. Так, зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії стратегії організації внесли К. Прахалад і Г. Хемел [74], які стверджували про необхідність переорієнтації стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії на формування і накопичення базових компетенцій. Конкурентна перевага розглядалася ними як функція від взаємодії ресурсів і компетенцій.

Як було описано Прахаладом та Хамелом, ключова компетенція представляє собою здатність, або навички, загальні для всіх бізнесів, якими займється фірма, та пов'язує їх в єдине ціле. Саме ці вчені внесли значний внесок у формування ресурсного підходу до формування стратегії. Центральна ідея ресурсного підходу полягає в тому, що кожна організація має унікальний набір ресурсів і здібностей і саме володіння цим набором ресурсів і здібностей і методи їх використання відрізняють цю компанію від інших компаній тієї ж галузі. Роль стратегії полягає в придбанні, розподілі і використанні організацією унікального набору ресурсів і здібностей для ефективної реакції на виклики свого зовнішнього оточення з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Джерелами конкурентної переваги організації є не будь-які її здібності, а ті відмітні здібності, які відрізняють цю організацію від її конкурентів в галузі. Важливе положення ресурсного підходу до стратегії полягає в тому, що здатність може бути «відмітною», тільки якщо її важко зімітувати.

Теза про те, що саме унікальні, важко імітовані поєднання ресурсів утворюють відмітні здібності організації, є центральною в ресурсному підході до стратегії. У цьому підході затверджується необхідність безперервної і тривалої роботи із створення і розвитку відмітних здібностей організації. Взаємозв'язок стратегій, ресурсів, ключових факторів успіху та конкурентних переваг відображує модель Р. Гранта [30].

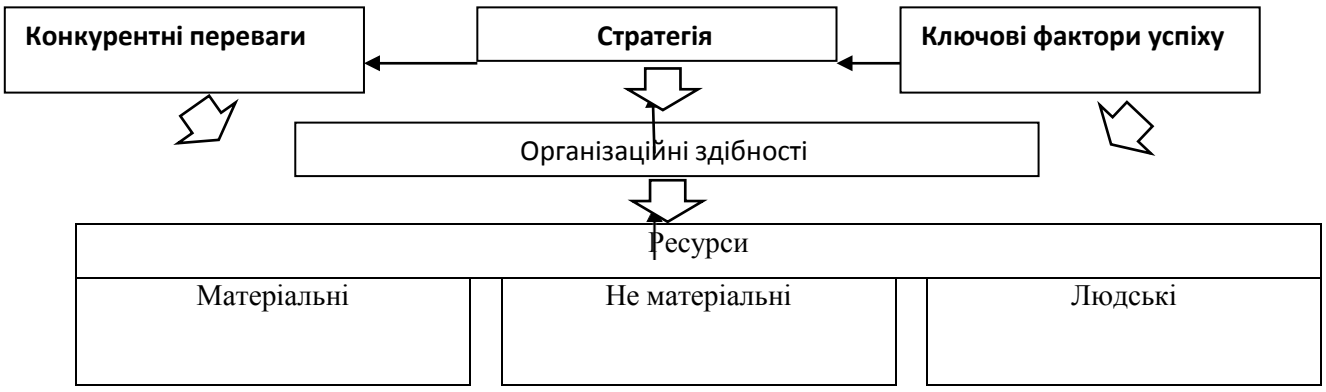


Рисунок 1.2 – Ресурси, здібності та конкурентні переваги [30]

З точки зору ресурсного підходу ефективна стратегія представляє собою впорядкований набір з п'яти елементів, які всі разом, як система, ведуть до виникнення корпоративних переваг, що створюють корпоративну вартість [31]. Основою стратегії є ресурси, бізнеси та організація, що узгоджені у відповідності до бачення і мотивовані відповідними цілями та задачами, можуть давати корпоративні переваги, які виправдовують існування фірми, як юридичної особи. Тому процес розробки стратегії розвитку полягає у визначення складових перерахованих елементів, приведення їх у відповідність та досягнення стійких конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Ефективна стратегія підприємства формується на основі його динамічних можливостей, що узагальнено можна представити як вищий рівень організаційних здібностей підприємства, що виявляється в умінні розпізнавати слабкі ринкові сигнали і своєчасно приймати і реалізовувати попереджувальні рішення по перетворенню ключових, з точки зору отримання конкурентних переваг, ресурсів відповідно до прогнозованими змінами середовища.

Ще одним важливим аспектом формування стратегії розвитку в сучасних умовах є теорія ринкових сигналів і відповідно здатність організації уловлювати ці слабкі сигнали. Теорія ринкових сигналів була вперше розроблена лауреатом Нобелівської премії 2001 року з економіки Майклом Спенсом. По суті, вона спирається на теорію менеджменту, згідно з якою бізнес потребує постійного моніторингу ринку, тобто механізм систематичного збору, аналізу та поширення важливої для компаній інформації про конкурентів і ринковій кон'юнктурі в цілому [71].

Динамічні здібності підприємства, на яких базується його стратегія, проявляються в здатності з випередженням, по відношенню до дій конкурентів, приймати управлінські рішення по трансформації ресурсів. Відповідно дослідники виділяють три таких їх елемента:

по-перше – здатність розпізнавати можливості (sense) – це здатність підприємства безперервно проводити моніторинг, аналіз, оцінку своїх внутрішніх ресурсів (матеріальних, людських, інтелектуальних та ін.) і зовнішніх можливостей і загроз і реагувати на технологічні, маркетингові, організаційні інновації з метою як задоволення, так і формування потреб ринку;

по-друге – можливість фокусуватися (seize) – можливість підприємства використовувати час, який «дає» бізнес-середовище для трансформації ресурсів; по-третє – здатність трансформуватися (transformation) – здатність фірми швидко, скоординовано проводити зміни і оновлення ресурсів і активів, робити їх ре конфігурацію[32].

Узагальнення поглядів, що містяться в наукових публікаціях дозволяє стверджувати – при формуванні стратегії розвитку підприємства наголошується на необхідності розгляду стратегічних альтернатив та здійснення обґрунтованого вибору. Необхідно зазначити, що стратегія жодної організації не розробляється виключно на вищому рівні управління, а представляє собою взаємопов’язану систему стратегій , що розробляються на різних рівнях управління. Зокрема, це загальна стратегія розвитку (для всього підприємства в цілому), що визначає загальний курс розвитку та основні напрями його реалізації. Для підприємств , що

мають у своєму бізнес-портфелі декілька видів діяльності, формуються стратегії конкурентоспроможності, або бізнес-стратегії, що враховують особливості розвитку , специфіку бізнес-середовища по окремих бізнес-напрямках. У системі управління кожної організації існують певні функціональні сфери, тому важливою складовою частиною системи стратегій підприємства є функціональні стратегії (кадрова, маркетингова, виробнича, фінансова тощо).

Склад та зміст стратегій, що входять у систему стратегій готельного підприємства, залежить насамперед від його розміру, побудови бізнес-процесів, організаційної структури управління.

## 1.3 Особливості розробки стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Згідно діючого законодавства України до підприємств малого бізнесу відносяться підприємства в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний фінансовий рік не більше п'ятдесяти, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Ф. Аналоуі та А. Карамі визначають особливості стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств [33], зазначаючи, що використання системи стратегічного менеджменту дає МСП безліч переваг. Так, з згідно бачення вказаних авторів, стратегічний менеджмент допомагає стратегам організації, що є переважно її власниками, вірно оцінити і зрозуміти поточну ситуацію, в якій знаходиться підприємство, сформувати чітке стратегічне бачення і місію. Він дозволяє менеджерам оцінювати переваги і недоліки компанії і зосереджувати сили на тому, що дійсно представляє для неї стратегічну важливість. Стратегічний менеджмент допомагає встановити правильні цілі і намітити завдання, а також мобілізувати кошти для успішного вирішення цих

завдань і досягнення цілей. Стратегічний менеджмент забезпечує можливість діяти превентивно і бути готовим до будь-яких проблем, як піддається контролю, так і неконтрольованим.

Оцінюючи стратегію з точки зору реалізації, стратеги отримують користь з інформації про те, наскільки план підходить для умов зовнішнього середовища, і починають краще розуміти суть змін зовнішнього середовища, які можуть вплинути на їх бізнес. До сих пір в малому бізнесі збереглися менеджери, які взагалі уникають стратегічного менеджменту. Причина криється в основному в нестачі у них достатніх знань про методики стратегічного менеджменту, а також в нестачі часу і/або нездатності до планування.

Менеджери малих та середніх підприємств часто можуть просто не уявляти собі всю важливість розробки стратегії для свого бізнесу. Недостатність знань про стратегічне планування і його переваги призводить до нездатності ввести в організації систему стратегічного менеджменту, або ж її елементи. До числа інших причин невикористання стратегічного менеджменту в МСП відносяться недостатня увага, що приділяється аналітичним, фінансовим показникам, недостатність або відсутність необхідних управлінських навичок, надмірна завантаженість повсякденною рутиною, занепокоєння з приводу невизначеності майбутнього, мала кількість персоналу, слабкі управлінські інформаційні системи і особливо – неефективність систем збору. аналізу, оцінки та накопичення даних.

Окрім перерахованих організаційно-управлінських особливостей малих та середніх підприємств, що впливають на здатність налагоджувати процес розробки стратегії розвитку, безпосередньо і сам зміст стратегії розвитку має певні особливості. На наш погляд, особливість стратегії малих і середніх підприємств визначається також продуктом їх діяльності, що пропонується на споживчому ринку – послугою. Готельна послуга – це особлива форма продукту, що являє собою організацію та виконання готельних функцій готельним підприємством. Метою готельного обслуговування є не лише задоволення потреб споживачів у послугах, необхідної якості та кількості, а й забезпечення сприятливих та зручних умов з їх придбання шляхом вибору способів подачі цих послуг, пропозиції

унікального набору додаткових послуг, які здатні підвищити готельного обслуговування.

Проведемо аналіз та узагальнення чинників, що на наш погляд найбільш суттєво впливають на формування стратегії розвитку малих і середніх підприємств. На нашу думку, малі готельні підприємства, зокрема з надання послуг проживання та харчування мають незаперечні особливості стратегічного розвитку, обумовлені специфікою асортименту послуг та особливим характером конкурентних відносин на регіональному ринку. Так, зокрема, орієнтуючись на локальні сегменти ринку, такі підприємства формують маркетингову стратегію у відповідності до наявного обмеженого попиту, і дотримуються традиційних основних і додаткових послуг. Найбільше значення у процесі формування стратегії розвитку мають специфічні умови процесу реалізації готельних послуг, що, як правило, безпосередньо орієнтується на певні ринкові сегменти, має конкретний контингент споживачів. Традиційними конкурентними перевагами таких підприємств є місце розміщення, ціна, широта асортименту послуг, що надає готель.

Враховуючи, що локальний ринок, на якому працюють такі підприємства є висококонкурентим, постає питання формування стратегії розвитку на основі стійких, та, навіть унікальних конкурентних переваг. Крім того, конкурентна ситуація на такому ринку може швидко змінюватися в умовах високо нестабільного середовища, та зокрема, з появою нових ризиків діяльності, що мають глобальну природу та негативно впливають на всіх учасників ринку. При цьому становище ключових підприємств, що є безпосередніми конкурентами може швидко змінюватися, і це також впливає на вибір варіанту стратегічного розвитку та альтернатив його реалізації.

Особливістю стратегічного розвитку малих та середніх підприємств є те, що стратегічні рішення у них приймаються менеджерами-власниками. Тобто тут діє інший рівень як мотивації, так і компетентності управлінців:

1) мотивація керівників малих та середніх підприємств є значно вищою за мотивацію керівників великих підприємств, оскільки керівники малих є

одночасно їх власниками, а отже несуть повну майнову відповідальність за успішність бізнесу;

2) рівень компетентності у сфері стратегічного управління керівників малих підприємств зазвичай значно нижчий за їх колег на великих підприємствах, оскільки керівники малих, як правило, мають досвід роботи лише з малими підприємствами, а найчастіше вони є фундаторами й незмінними керівниками одного й того ж бізнесу протягом тривалого проміжку часу, крім того, часто взагалі не володіють необхідними теоретичними знаннями щодо стратегічного управління;

3) принципи управління малими і великими підприємствами відрізняються в силу значних відмінностей у самому функціонуванні різних за розміром підприємств, тому керівники малих підприємств не можуть використати досвід великих підприємств, спостерігаючи за ними, залучаючи найманих працівників з великих підприємств чи якимось іншим способом [34]. В узагальненому вигляді представимо особливості діяльності малих підприємств, що визначають формування стратегії розвитку в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1 – Характеристики малих готельних підприємств, що визначають формування стратегії розвитку**

| Назва характеристики | Важливість та сила впливу в умовах високого рівня нестабільності |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Швидко реагує на економічні, соціальні та політичну складову середовища, міграцію робочої сили, зміну загальних характеристик регіональних ринків | Важлива, сильно впливає на заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства |
| Відносна відокремленість та самостійність малого підприємства | Гнучкість у ціновій стратегії підприємства |

| | |
|---|---|
| Обмежене функціонування, локальністьспрямування стратегічних рішень | Стратегія конкуренції, як складова загальної стратегії розвитку формується для локального територіального ринку. Стратегія позиціонування містить рішення щодо використання конкурентних переваг підприємства. |
| Обмежений асортимент послуг,фокусування на повсякденних потребах споживачів | Сильно впливає на зміст маркетингової, цінової стратегії |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Безпосередній зв'язок із споживачами, відносно вузька спеціалізація на певних сегментах ринку послуг | Значний вплив на кадрову стратегію,сильний вплив на маркетингову, цінову стратегії |
| Тісний зв'язок з місцевою регіональною ринковою системою | Значний вплив на товарозабезпечення асортименту |
| Робота в умовах порівняно високої конкуренції середніх і великих готельних підприємств | Високий вплив на цінову, маркетингову стратегію. |
| Придбання товарів малими партіями | Значний вплив на асортиментну політику послуг, цінову стратегію |
| Обмежена кількість працівників підприємства, спеціалістів. управлінських працівників | Спрощений методологічний інструментарій формулювання та вибору стратегій |

Дослідження дефініції стратегія торговельного підприємства виявило неоднозначність у трактуванні цього поняття. Тому нами визначено, що

Стратегія малого торговельного підприємства представляє модель розвитку на основі стратегічних рішень власників бізнесу з урахуванням можливостей

зовнішнього середовища та компетенцій підприємства за допомогою динамічних здібностей із використанням процесу стратегічного управління.

Різновидами базових стратегій розвитку малого бізнесу є:

– стратегія обмеженого зростання (для малих підприємств, що намагаються тривалий час досягти стабільного становища на ринку), що побудована на цілях, встановлених на рівні минулих досягнень;

– стратегія зростання (для малих підприємств з інноваційними продуктами, що прагнуть до подальшого зростання), для якої генеральна мета розвитку формулюється як мета зростання – прибутку, частки ринку, обсягу продажів;

– стратегія скорочення (при спадах і докорінних змін в економіці). Також розповсюдженим варіантом є стратегія відновлення бізнесу, що включає варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації;

– комбінована стратегія (для малих підприємств, які швидко перебудовують свою програму розвитку в залежності від умов діяльності).

За критеріями оригінальності продукту малого підприємства та незалежності ринкових дій розрізняють такі стратегії малих фірм:

– стратегія копіювання («помилковий гриб» – мала фірма використовує результати науково-технічних досягнень великого бізнесу, створюючи копії послуг);

– стратегія оптимального розміру («премудрий піскар» – мала фірма займає свою нішу на ринку і утримує ці позиції );

– стратегія участі в продукті великої фірми («бджола» – передбачає співпрацю з великим підприємством;

– стратегія використання переваг великої фірми ( «хамелеон – використання малої фірмою достоїнств великої компанії, стратегія франчайзингу).

На наш погляд, передумовою розробки та реалізації успішної стратегії малого готельного підприємства важливим є наявність трьох складових :

По-перше – амбіційні цілі та сильне лідерство власника бізнесу.

По-друге – ефективна стратегія розвитку базується на сильних сторонах підприємства, відібраних та вмотивованих співробітниках, використанні інновацій.

По-третє – вдале використання зовнішніх можливостей, зокрема вузький ринковий фокус, близькість до споживачів, чіткі конкурентні переваги.

Процеси, інструменти та організаційні складові формування стратегії взаємозв'язані й інтегруються в процес стратегічного управління розвитком підприємства відповідно до обраних стратегічних цілей. В умовах високо турбулентного бізнес-середовища суттєвих змін набуває безпосередньо процес розробки стратегії. Також для досягнення стійких конкурентних позицій вкрай необхідно відшукувати, розглядати та оцінювати стратегічні можливості, що дозволяють створити унікальні конкурентні переваги підприємства. На фоні кризових явищ зростає потреба реалізації нових якісних змін. Для усвідомлення сукупності змін, що містить стратегія розвитку необхідно узагальнити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що чинять вплив на визначення варіанту стратегії розвитку малого підприємства ( таблиця В.1, додаток В).

Необхідно відмітити, що всі зазначені у таблиці фактори мають достатньо сильний вплив на формування складових стратегії розвитку малих підприємств.

Розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства малого бізнесу сфери гостинності дає можливість власнику ідентифіковувати та враховувати слабкі сигнали зовнішнього середовища і мислити перспективно, адже сьогодні важко розраховувати на увагу споживачів без пропозиції їм принципово нових варіантів задоволення повсякденних потреб у послугах гостинності в умовах обмеженості реальних доходів та інших змін у змісті, формах та способах споживання в умовах кризи.

Відповідно, умови кризи, карантинні обмеження, війна, що складають сьогодні реалії діяльності малих підприємств, вносять певні особливості у процес розробки та реалізації стратегії розвитку. Ці особливості визначаються насамперед особливостями поведінки споживачів в умовах пандемічних обмежень. Зокрема суттєвий вплив чинить більш сильна локалізація споживчого

попиту через більш сильну прив'язку споживачів до дому, та обмеження просторової дислокації через загрозу пандемії. Для підприємств вказані особливості з однієї сторони мають обмежувальний вплив, а з іншої сторони – це можливість збільшити лояльність своїх постійних гостей. Крім того, вплив COVID-19, війна на роботу готельних підприємств малого бізнесу на сьогоднішній день сильно розрізняється в різних містах через різну швидкість поширення вірусу, воєнні дії і різні втручання місцевої влади.

Аналіз сучасних наукових публікацій дозволяє визначити, що найбільш суттєвим акцентом у формуванні стратегії розвитку сучасного підприємства в умовах пандемії є створення нової споживчої цінності та доступності [35,36]. Кожному закладу гостинності потрібно також переоцінити свою стратегію створення цінності, для того, щоб відповідати новим потребам споживачів. Сьогодні не можливо застосовувати універсальний підхід до підтримки чи покращенню сприйняття споживчої цінності послуг. Важливим разом з тим є спроби захистити свій бізнес від «рецесії», роблячи акцент на необхідних послугах та на доступних цінах.

Також потрібно враховувати, що споживачі, які найсильніше відчули фінансові труднощі будуть шукати готелі, що пропонують привабливі ціни. Навпаки, більш забезпечені споживачі, менш чутливі до цін, можуть звернутися в малі готельні підприємства. Для привертання уваги цієї категорії споживачів потрібно розглянути можливість виділення додаткових послуг, які будуть до вподоби різним категоріям споживачів. Аналіз новаторських тактик в області рекламних акцій, цін буде мати особливе значення для реагування на зміни запитів споживачів готельних послуг. Враховуючи зміни у поведінці споживачів, доцільно використовувати унікальні ціннісні пропозиції готельного підприємства в якості основи для ціннісних комунікацій (не просто інформація про ціни). Потрібно виділити ті сегменти, в яких підприємство краще всього позиціонується у порівнянні з конкурентами.

Зокрема корисним є розробка стратегії створення цінності для кожного споживчого сегменту, локалізація своїх ціннісних важелів. Важливим є також

підвищення гнучкості бізнесу – здатності швидко реагувати на зміни настроїв споживачів та цінностей. Необхідним є оновлення способів комунікацій з споживачами, та зміна ціннісних акцентів. Важливим доповненням до заходів з реалізації стратегії підприємства є також визначення індикаторів сприйняття ціннісної пропозиції. Такі тригери ціннісного сприйняття допомагають швидше приймати рішення про необхідні зміни. Умови, що змінилися вимагають оновлення управлінських інструментів, та технологій, що можуть бути застосовані власниками підприємства.

Погоджуємося також з необхідністю посилення у стратегії розвитку малих готельних підприємств горизонтального співробітництва всередині сектора малого бізнесу, створення альянсів малих підприємств, які дозволяють знизити трансакційні витрати, реалізувати спільні проекти [37].

Висновки до розділу 1

1. Обгрунтовано місце стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Змістовне наповнення етапів процесу стратегічного управління буде змінюватися в залежності від розміру підприємства, його організаційної структури, сфери діяльності, рівня компетентності управлінського персоналу, бажання власників бізнесу, чи директора підприємства впроваджувати цей процес, стилю управління, що переважає на підприємстві.

2. Досліджено теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства. Склад та зміст стратегій, що входять у систему стратегій готельного підприємства, залежить насамперед від його розміру, побудови бізнес-процесів, організаційної структури управління.

3. Визначено особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу. Умови, що змінилися вимагають оновлення управлінських інструментів, та технологій, що можуть бути застосовані власниками підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ»

## 2.1 Концептуальні засади готелю та аналіз його внутрішнього середовища

Для визначення стратегії поведінки організації і проведення її в життя, керівництво готелю повинно мати поглиблене уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, тенденції розвитку і місця, що займає в ній організація. При цьому внутрішнє середовище і зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей, при їх досягненні.

Внутрішнє середовище готельно-ресторанного бізнесу зазнало змін передусім психоемоційних – страх, розгубленість, негативні емоції працівників та власників бізнесу, які до того ж роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію, як зазвичай було у мирний час [38].

Також на внутрішнє середовище багатьох підприємств готельно-ресторанної сфери вплинуло запровадження воєнного стану, зокрема, працівники бізнесу мобілізовані на військову службу; окремі готелі перепрофільовані під розміщення внутрішньо переміщених осіб та військових; ряд закладів харчування залучені до надання послуг з харчування згаданих категорій громадян тощо.

Визначення концептуальних засад аналізованого готелю «Київ» на 85 місць – це визначення основної ідеї його функціонування та орієнтування на певні сегменти споживчого ринку. Зупинемося на першому етапі дослідження на місці знаходження готелю – місто Полтава.

Полтава – місто обласного значення в Україні, адміністративний центр Полтавської області. Полтава – важливий культурний центр, великий транспортний вузол. Площа міста – 112,52 км.кв., адміністративно місто розділене на 3 райони: Шевченківський (колишній Жовтневий), Київський і Подільський (колишній Ленінський). Наявне населення – 279 593 осіб (01.01.2022).

До складу Полтавської міської агломерації включають такі селища: Яківці (Ближні та Дальні), Сем'янівка, Патлаївка, Затурине, Макухівка, Копили, Терешки, Шмиглі, Щербані, Розсошенці, Горбанівка, Мильці, Супрунівка, Шостаки, Гожули, Рибці, Івонченці, Тахтаулове, Жуки.

Полтава є центром Полтавської об'єднаної територіальної громади (ОТГ), до

складу якої увійшли також 10 сільських рад (села: Абазівка, Бричківка, Валок, Гожули, Ковалівка, Пальчиківка, Сем'янівка, Супрунівка, Тахтаулове, Чорноглазівка). Площа Полтавської міської ОТГ становить 547,8 кв.км, населення – 312,8 тисяч осіб (2020) [39].

Полтава також є центром Полтавського району. До проведення реформи щодо децентралізації населення району становило 68,4 тисяч осіб (01.10.2020), площа району – 1259 кв.км. Площа сучасного Полтавського району – 10844,2 кв.км, населення – 595,9 тисяч осіб [41].

Також виділяють Полтавську регіональну агломерацію, до складу якої включаютьтериторії колишніх Полтавського, Диканського, Машівського та Новосанжарського районів області з чисельністю населення 462,4 тисяч осіб та площею 4277 кв.км.

Через Полтаву, проходить кілька автомобільних шляхів, які поєднують місто і область з іншими адміністративними одиницями України. У той же час наявний їх дисбаланс – так наприклад залізничним транспортом до Львова чи Луцька простіше доїхати аніж до сусіднього Чернігова [41].

У Полтаві діють два залізничні вокзали, які приймають курсуючі потяги далекого прямування, а також приміські електропоїзди.

Пасажирський вокзал «Полтава-Південна» – вузлова залізнична станція Південної залізниці, зв'язковий вузол чотирьох напрямків (Люботин, Ромодан, Кременчук, Красноград). Загальна площа приміщень вокзалу – 3817 кв. м., він розрахований на 200-250 пасажирів. У 1937 році будівлю пасажирського вокзалу «Полтава-Південна» було відкрито після реконструкції. На станції Полтава-Південна знаходиться управління Полтавської дирекції залізничних перевезень (ДН-4), пасажирський вокзал 1-го класу, локомотивне депо (ТЧ-5), моторвагонне депо (РПЧ-2), вантажне вагонне депо (ВЧД-9), дистанція шляху (ПЧ-11), дистанція сигналізації та зв'язку (ШЧ-6), Полтавське територіальне управління філії «БМЕС» (колишні Полтавське (БМЕУ-6) і Південне (БМЕУ-685) будівельно-монтажні експлуатаційні управління), дистанція електропостачання (ЕЧ-4), пасажирська вагонна дільниця (ВЧ 4) [41].

Залізничний вокзал «Полтава-Київська» – залізнична станція, яка приймає електропоїзди приміських напрямків, а також поїзди міжміського сполучення і рейси з інших країн.

У місті курсують автобуси по всіх місцевих напрямках, а також передмістя. Машини знаходяться на утриманні підприємства «Полтаваавтотранс». Це такі автовокзали:

– Автовокзал «Полтава-1» (вул. Великотирнівська);
– Автостанція «Полтава-2» (вул. Шевченка);
– Автостанція «Полтава-3» припинила роботу 17.09.2020 (вул. Зіньківська);
– Автостанція «Полтава-4» (пл. Слави).

Автовокзал «Полтава-1» знаходиться на балансі підприємства «Полтаваавтотранс». Міжміські автобуси курсують в різних напрямках України. Також, з автовокзалу відправляються в рейси автобуси приміського значення, з'єднуючи Полтаву з численними районними центрами області [41].

Тролейбусна лінія діє в Полтаві з 14 вересня 1962 року. Загальна довжина контактної мережі – 72,6 км. Всього на балансі КП «Полтаваелектроавтотранс» близько 90 машин. Велика частина – це машини виробництва Південного машинобудівного заводу, перші з яких надійшли в січні 1993. Маршрути

протягом багатьох років багато разів змінювалися. На даний момент машини працюють на 10 маршрутах. Найкоротший маршрут – № 1 (13 км). Найдовший – № 6 (33,8 км) [41].

У місті діє міжнародний аеропорт «Полтава». Він розташований поруч з трасою «Київ-Полтава», що значно розвантажує пасажиропотік автомобільної дороги. Аеродром придатний для експлуатації літаків цілий рік без обмежень, у світлий час доби. Забезпечує зліт, посадку і керування літаками індексу 5 (п'ять) і нижче [41].

У місті Полтаві фінансові послуги надає розгалужена мережа українських банків: Полтава-Банк, Ощадбанк, ПриватБанк, А-Банк, Райффайзен банк Аваль, ОТП Банк, Альфа-Банк, Укргазбанк, Мегабанк та інші. Всього 31 банк. Доходи підприємницького сектору Полтавщини складають в різні роки близько 80% загального бюджету. У 2019 році налічувалося 11 296 юридичних осіб та 16 016 фізичних осіб-підприємців.

Місто традиційно входить до Північно-східного економічного району [41].

Готель «КИЇВ» розташований в історичному центрі місті Полтава по вулиці Сінній, будинок 2. До 1995 року готель був одним із головних у Полтаві. У 1995 році в готелі було проведено першу реконструкцію. На сьогодні у готелі нараховується 85 номерів: з них 63 місця надається для споживачів послуг, а 22 – надаються під офіси. Таким чином, за концепцією готель належить до ділових. Будівля побудована у 60-х роках 20-го століття і представляє п’ятиповерхову будівлю літерою «Г» (рис.2.1).

А

Б

Рисунок 2.1– Готель «Київ» у місті Полтава:

А– загальний вигляд, Б – центральний вхід в готель

Неподалік від готелю знаходиться Парк Незалежності, Корпусний сад (парк). Відстань до залізничного вокзалу Південний – 6,5 км, до аеропорту – 13,3 км.

Зі станції Полтава-Київська курсує тролейбус №1, зі станції Полтава-Південна – тролейбус №1, автобуси №50, 52. З зупинки «Зигіна» – автобуси №19, 20, 21.

Після реконструкції кожний з номерів готелю обладнано кондиціонером, ванною або душовою кабіною, холодильником, супутниковим телебаченням, сучасними стійкими ліжками.

Готель надає загальні послуги: бар, інтернет, конференц-зал, магазини, оздоровлення, перукарня, салон краси, паркування, ресторан, обслуговування номерів, трансфер в/з аеропорту. Готель має категорію «***» (див. рис.2.1Б над входом вивіска), хоча окремі публікації в Інтернеті свідчать про його сертифікацію на «**». Тобто існує невизначеність у категорії готелю.

Реєстрація заїзду в готель починається з 12:00 години. Реєстрація від'їзду: до 12:00 годин. Серед послуг є така, що дозволяє дитині молодше 7 років на наявних ліжках проживати безкоштовно.

У готелі є ресторан, який розміщено на 4 поверсі. Загальна кількість місць у залі ресторану – 48 ( є червона і зелена зали по 24 місця в кожній) (рис.2.2).

А

Б

Рисунок 2.2 – Зали готелю «Київ» у м. Полтава:

А– червона зала, Б – зелена зала

Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, які пропонують споживачеві під час розміщення та проживання в готелі. Зокрема, в

готелі «Київ» пропонують: основні послуги – це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), що введені у ціну номера і надаються споживачу згідно з укладеним договором; додаткові послуги – послуги, які не належать до основних послуг готелю, їх замовляють і оплачують споживачі додатково згідно з окремим договором (послуги автостоянки, пральні, перукарні, замовлення квитків у театр, обслуговування в номерах).

У своїй діяльності готель, як інші готелі Полтави, користується «Правилами користування готелями та надання готельних послуг в Україні», які розроблені на основі діючого законодавства. Ці Правила регулюють відношення між споживачами (громадянами, які проживають у готелі чи мають намір скористатися готельними послугами) та виконавцями готельних послуг (готелями, готельними об'єднаннями, мотелями, кемпінгами, туристичними базами та туристичними комплексами, пансіонатами тощо, незалежно від форм власності) [42].

Для високоякісного обслуговування гостей готель повинен мати досвідчений персонал, що для даного готелю є проблемою. Всі працівники, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів, в готелі проходять медичне обстеження в установленому порядку, результати якого відображаються в їх особистих медичних книжках.

Щоб забезпечити успішне функціонування підприємства адміністрація готелю при оформленні проживання у готелі інформує споживачів про надання основних і додаткових послуг, форми і порядок їх оплати. Інформація для гостей знаходиться біля рецепції.

Також у готелі споживачам надаватимуться безкоштовні та за додаткову плату послуги, що наведено у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1 – Перелік додаткових послуг у готелі «Київ»**

| Вид послуг | Перелік послуг |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Послуги, що надаваються | – цілодобова робота служби прийому та розміщення; |

| | |
|---|---|
| безкоштовно споживачам | – швидка реєстрація під час заїзду та виїзду;<br>– бронювання номерів;<br>– зберігання багажу;<br>– виклик таксі; |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| | – поточне прибирання номеру;<br>– безкоштовний безпровідниковий Інтернет (Wi-Fi);<br>– кабельне телебачення;<br>– надання у номер дитячого ліжечка (колиска);<br>– ранковий дзвінок;<br>– відправка та вручення кореспонденції;<br>– виклик медичної невідкладної допомоги; |
| Послуги, що надаватиме готель за додаткову плату | – дрібний ремонт одягу;<br>– організація екскурсій;<br>– послуги ресторану та бару;<br>– room-service (цілодобово);<br>– користування міні-баром в номерах готелю;<br>– прасування;<br>– хімчистка;<br>– прання речей;<br>– трансфер (зустріч та проводи в аеропорту та на залізничному вокзалі);<br>– замовлення і продаж авіаквитків;<br>– стоянка автотранспорту; |

– послуги гіда – перекладача;

– замовлення та доставка квитків у музеї та театри.

Адміністрація готелю несе відповідальність за комплектність і справність обладнання в номерах, а також за якість підготовки номерів до заселення. Якість підготовки номерів перед заселенням перевіряється працівниками служби прийому та обслуговування згідно затвердженої в готелі інструкції.

Адміністрація готелю на прохання споживачів та додаткову оплату приймає від них на тимчасове зберігання особисті речі, гроші та інші цінності та несе відповідальність за їх зберігання згідно чинного законодавства. При прийманні на зберігання цінних речей в описі вони вказують тільки їх зовнішні ознаки без якісних характеристик. За нездані на зберігання гроші і цінності адміністрація готелю відповідальності не несе, про що споживачі попереджаються при заселенні. Відшкодування матеріальних збитків, що були заподіяні споживачам у зв'язку з втратою або пошкодженням майна готелю, здійснюється ними на основі оформлення актів згідно чинного законодавства України.

При організації обслуговування в ресторані готеля «Київ» пропонуються наступні умови харчування: сніданок безкоштовний (одноразове харчування), а на обід і вечерю пропонується за плату меню з вільним вибором страв.

Готель «Київ»має номери різних категорій (табл.2.2).

**Таблиця 2.2 – Номерний фонд готелю «Київ» [13]**

| Категорія номеру | Кількість | Ціна, грн. |
|---|---|---|
| Люкс тримісний | 3 | 1800 |
| Люкс двомісний | 3 | 1300 |
| Напівлюкс двомісний | 11 | 1100 |
| Стандарт одномісний В | 14 | 650 |
| Стандарт двомісний В | 16 | 1250 |
| Стандарт двомісний А | 16 | 1000 |
| Разом | 63 | |

Як видно з таблиці 2.2, готель «Київ» пропонує споживачам готельних послуг 63 номери із середніми цінами на номер «Люкс» (2 міс.) – 1300 грн. і такий самий номер але 3 міс.–1800 грн. Ціни на номери в готелі коливаються в залежності від заповненості номерів: меблями, кондиціонером тощо.

Нами проаналізовано відгуки 10 гостей готелю «Київ» на його сайті. Опитування проводилося за 10 бальною шкалою. Критерії оцінки і кількість балів наведено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 – Оцінка якості надання послуг**

| Назва критерія | Кількість балів | Позитив | Негатив |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Комфорт | 6,8 | Наявність кондиціонера | вентиляцією на 4 поверсі усі запахи з виробництва ресторану потрапляють у |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | номери. Усі холи зайняті орендованими службами: салоном краси, перукарнею та іншими. |
| Персонал | 8,0 | Уважні і чуйні працівники рецепції | Дуже тривале обслуговування сніданком в ресторані |
| Послуги | 5,6 | Чисто і тепло | Відсутність гелю і шампуню, вночі відключають опалення, вузький асортимент страв у |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | ресторані |
| Ціна/Якість | 6,7 | Достатнє | Не задовільне |
| Чистота | 7,4 | В окремих номерах чисто | Наявність плям на раковині унітазу, волосся у душовій кабінці |
| Середня оцінка | **6,9** | | |

Як видно з даних загальна середня оцінка якості обслуговування в готелі складає 6,9 бали.

В основному зауваження пов’язані з низьким рівнем шумоізоляції (за оцінками гостей готелю) і поганою вентиляцією. Деякі споживачі звертали увагу на недостатній рівень проведення прибиральних робіт в номері.

Що стосується сніданків в ресторані, то обслуговування споживачів здійснюється повільно при 100% зайнятості місць. Асортимент страв в меню і якість приготування страв ресторану не задовільняє багатьох споживачів.

Разом з тим загальне враження від екстер’єру будівлі не зовсім позитивне, бо перший поверх зайнято орендованими торгівельними точками і реклама розміщена скрізь, починаючи із дверів готелю і закінчуючи рекламою Приватбанку на даху будівлі і великого плакату з боку вулиці Жовтневої.

Ремонтні роботи, що проходять у готелі відбуваються на очах споживачів, що складає негативне враження у гостей готелю.

Поряд з тим існує потреба в удосконаленні сайту готелю.

Але гості готелю відмічають позитивно в цілому роботу персоналу від адміністратора до охоронця.

Отже, існують в готелі проблеми, які не дозволяють йому бути конкурентоспроможним на ринку Полтави.

Використаємо SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабкіх сторін готелю «Київ», а також оцінимо їх з погляду того, наскільки важливим вони є для готельного бізнесу (таблиця 2.3).

**Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз внутрішнього середовища готелю «Київ»**

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|
| 1. Зручне місце розташування готелю.<br>2. Достатній рівень організаційної культури.<br>3. Молодий і перспективний колектив.<br>4. Сформована певна база з підприємств-партнерів та підрядників;<br>5. Адекватна цінова політика в порівнянні з конкурентами. | 1. Недостатня кількість реклами готелю.<br>2. Недостатній рівень технічного стану готелю (вентиляція, шумоізоляція).<br>3. Невисока кваліфікація й мотивація персоналу.<br>4. Недостатній рівень якості обслуговування гостей у ресторані.<br>5. Відсутня служба сприяння інноваціям |
| **Можливості (O)** | **Загрози (T)** |
| 1. Підвищити якість надання послуг.<br>2. Покращити матеріальний стан номерного фонду за рахунок інновацій.<br>3. Організувати курси-тренінги для підвищення кваліфікації працівників.<br>4. Підвищити рівень прибиральних робіт, посилити контроль за цим процесом. | 1. Розвиток конкурентного середовища.<br>2. Наявність у конкурентів більш широкого спектру послуг, які непотрібно впроваджувати – їх вже впроваджено.<br>3. Зниження кількості гостей у готелі «Київ». |

Складаємо матрицю SWOT-аналізу. За допомогою даної матриці встановлюються зв’язки між найвпливовішими чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища (таблиця 2.4).

**Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу**

| | Можливості<br>4 | Загрози<br>3 |
|---|---|---|
| Сильні сторони<br>5 | *Поле СиМ*<br>9 | *Поле СиЗ*<br>8 |
| Слабкі сторони<br>5 | *Поле СлМ*<br>9 | *Поле СлЗ*<br>8 |

Отже, відповідно до матриці SWOT-аналізу, підприємство знаходиться у полі Си і М («сильні сторони та можливості»), а це значить, що підприємство має добре сформовану систему внутрішніх елементів і умови зовнішнього середовища, які є сприятливими.

За таких умов керівництво готелю буде обирати пріоритети і розробляти стратегію, яка б найбільшою мірою відповідала тенденціям розвитку регіонального та світового ринку туристичних послуг і найкращим чином використовувала переваги діяльності підприємства.

Отже, для реалізації програми стратегічного розвитку підприємства доцільно:

– пошук інвесторів для покращення матеріально-технічної бази підприємства;

– впровадити інноваційний підхід до покращення додаткових послуг;

– впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу;

– впровадження інновацій в ресторані готелю.

Щоб визначитися з напрямами впровадження інновацій в готелі, доцільно розглянути вплив на підприємство зовнішнього середовища.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища готелю

Зовнішнє середовище організації – це все те, що оточує готель: постачальники і покупці, конкуруючі організації, культура, політична ситуація й інше. Навколишнє середовище активно впливає на готельні підприємства, поставляючи їм кадри, сировину, матеріали або товари, енергоносії та багато іншого. У свою чергу і готельні підприємства впливають на навколишнє середовище, коли виробляють або реалізує свої послуги. Всі категорії управління тісно взаємопов’язані й взаємозалежні (рис. 2.3).

Саме зовнішнє середовище не постійне, в ньому весь час відбуваються зміни. Багато дослідників указували, на те, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю [43]. Однак при тому, що ця тенденція є загальною, існують організації, навколо яких зовнішнє середовище особливо рухливе. Враховуючи складність функціонування в умовах високо рухливого середовища, підприємство або його підрозділи спираються на більш різноманітну

інформацію, щоб приймати ефективні рішення щодо своїх внутрішніх змінних. Це робить прийняття рішень більш важким процесом.

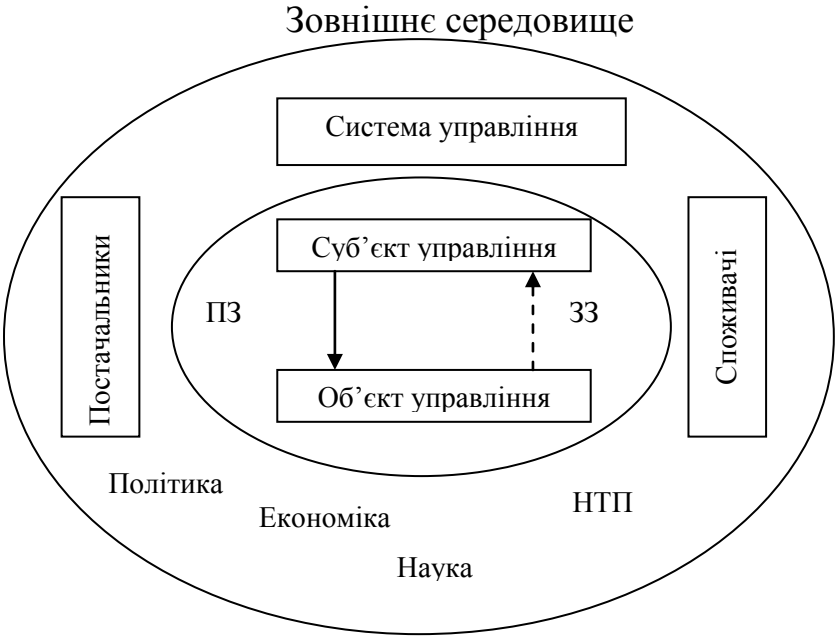


Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок основних категорій управління:

ПЗ – прямий зв'язок, ЗЗ – зворотній зв'язок [43]

Виділяють середовище прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу ще називають безпосереднім діловим оточенням організації. Це оточення формує такі суб'єкти середовища, які безпосередньо впливають на діяльність конкретного готелю.

До середовища прямого впливу на готель належать: постачальники , профспілки, закони та державні органи, а також споживачі і конкуренти.

Фактори середовища непрямого впливу або загальне зовнішнє оточення зазвичай не впливають на організацію також помітно, як фактори середовища прямого впливу [44]. Проте, керівництву необхідно враховувати їх.

Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. Тому при його досліджені спираємося, перш за все, на прогнози. До основних факторів середовища непрямого впливу відносяться технологічні, економічні, соціокультурні та політичні чинники, а також взаємовідносини з місцевими громадами.

Готельний бізнес як ніякий інший залежить від економічної та політичної кон'юнктури в країні, які в свою чергу впливають на розвиток туризму та

міжнародних економічних зв’язків, рівень і якість життя, наявність і тривалість вільного часу населення.

В зовнішньому середовищі можна говорити про те, що воно стало джерелом небезпеки для суб’єкта бізнесу у фізичному сенсі, коли вся територія України перебуває під потенційною загрозою ракетних, бомбових, артилерійських, реактивних тощо обстрілів, частина регіонів – під загрозою сухопутного вторгнення ворога.

При цьому існують загрози інформаційної безпеки, такі як прямі кібератаки, так і інформаційна ворожа пропаганда, дискредитація партнерів (зокрема, закордонних, наприклад, сайтів-агрегаторів бронювання готельних послуг з російським походженням), розгубленість та роздратованість клієнтів, радикальне зменшення або навпаки збільшення їх кількості в результаті внутрішньої міграції із зон бойових дій та небезпечних територій.

Окремо зазначимо зміни внаслідок запровадження воєнного стану, такі як вплив на звичний порядок ведення бізнесу взяття під охорону і спеціальний режим роботи транспортної інфраструктури України; право військових адміністрацій використовувати потужності та трудові ресурси приватного бізнесу для потреб оборони, змінювати режим їхньої роботи, проводити інші зміни виробничої діяльності, а також умов праці відповідно до законодавства про працю; готельному бізнесу, за потреби, встановлюється повинність з розквартирування військових, тому військове командування може змусити підприємство надати житлову площу, в разі наявності відповідних об’єктів, на потреби армії; заборона та обмеження на виїзд з України окремих категорій громадян; призупинення роботи валютного ринку; можливість уведення мораторію на здійснення транскордонних валютних платежів та інші обмеження та особливості.

Значні обсяги міграційних потоків перетворили Полтавщину на своєрідний гуманітарний хаб. Транзитні потоки тимчасово переміщених осіб потребували розміщення на короткий термін. Внутрішньо переміщені особи, які обрали населені пункти Полтавської області для більш тривалого тимчасового

проживання, стали використовувати більш комфортне житло, зокрема готелі, а також орендувати квартири та будинки у містах і сільській місцевості. Значна кількість тимчасово переміщених осіб переважно розміщується у спортивних залах закладів комунальної та приватної форми власності, гуртожитках університетів.

У більш прикладному плані необхідно сформулювати основні чинники трансформації сфери гостинності прифронтового регіону. По-перше, це якісна зміна характеру відносин обслуговування людей – відбувається обслуговування вимушених мігрантів-переселенців, а не туристів. Свідомо організована евакуація свідчить про першість уваги держави до збереження людей. На наш погляд, важливим є кейс щодо пріоритетів евакуації: 1941 рік – виробниче обладнання; 2022 рік – цивільне населення, зокрема жінки та діти.

По-друге, це подальший потужний розвиток волонтерського руху пов'язаний з діяльністю демократичної людиноцентричної держави, інституцій громадянського суспільства та бізнесу.

Третім чинником трансформації є посилення соціальної компоненти у сфері гостинності, зокрема надання значних обсягів гуманітарної допомоги [45].

Внутрішнє середовище готельно-ресторанного бізнесу зазнало змін передусім психоемоційних - страх, розгубленість, негативні емоції працівників та власників бізнесу, які до того ж роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію, як зазвичай було у мирний час.

Також на внутрішнє середовище багатьох підприємств готельно-ресторанної сфери вплинуло:

- запровадження воєнного стану, зокрема, працівники бізнесу мобілізовані на військову службу;
- окремі готелі перепрофільовані під розміщення внутрішньо переміщених осіб та військових;
- ряд закладів харчування залучені до надання послуг з харчування згаданих категорій громадян тощо.

Ситуативний підхід до переналаштування менеджменту дає той набір інструментарію, що може бути швидко використаний для подолання зазначених загроз і викликів. Це ті інструменти, що відомі, що можна використати вже, поки бізнес чи наука винайдуть власні, більш адекватні поточній ситуації в Україні.

Кількісним показником попиту на ринку готелів є рівень завантаженості номерного фонду та використання місць протягом заданого періоду. Не дивлячись на те, що попит на ринку готельної нерухомості зростає, середній річний показник завантаження номерного фонду складає не вище області 35% [46].

Незважаючи на відсутність єдиної методики ціноутворення в готелях міста, в ході аналізу були виявлені наступні фактори, що впливають на рівень цін: – тип номера; –меблювання і оснащення номерів; – вид з вікна; – наявність душової кабіни або ванни.

Далі проведемо оцінку стану конкурентного середовища готелю за показниками місця розташування, матеріальної бази і рівня послуг ( таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5 – Оцінка стану конкурентного середовища готелю «Київ»**

| Назва | Адреса | Загальна характеристика |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Готель «Алея Гранд» | Вул. Жовтнева, 29. Тел.: (0532) 57-97-37. www.alleya-grand.com.ua | Найвишуканіший готельно–ресторанний комплекс розташований на головній вулиці поблизу центра міста. До уваги гостей 21 номер класу економ, стандарт, стандарт плюс, напівлюкс та люкс. В затишних кімнатах є все, що необхідно для приємного та комфортного відпочинку: клімат-контроль, міні-бар, інтерактивне телебачення, сейф, телефон, швидкісний Wi-Fi та дротовий інтернет, електричний чайник, міні-парфумерію, фен, штори black-out, капці, халат та інше. Сніданок, у розкішному європейському ресторані “Раффінато”, включений до вартості проживання. Готель пропонує скористатися такими додатковими послугами, як цілодобова паркова, |

| | | |
|---|---|---|
| | | обслуговування номерів, послуги прання та прасування, виклик таксі, бронювання авіаквитків, конференц–зала, цілодобовий “Нега” бар та інше. |
| Готель «Україна» | Вул. Жовтнева, 41-а.<br>Тел./факс: 0 (5322) 2-43-43.<br>http://hotelukr.com.ua/ | Високий сервіс та якість обслуговування ви зустрінете в одному з найзатишніших готелів, розташованому на головній вулиці міста. До послуг гостей 28 одно- та двомісних номерів категорій люкс, напівлюкс. В кімнатах є все необхідне: кондиціонер, холодильник, телефон, кабельне телебачення. Готель має власне кафе та забезпечує проживаючих сніданками. Також ви можете скористатися послугами пральні, конференц-зали, паркінгу, Wi-Fi.<br>Категорія: “***” (серія і № свідоцтва ПЛ № 41. Термін дії свідоцтва: 06.07.2012 – 06.07.2015 рр.) |
| Готель «Україна Люкс» | Вул. Яценко, 8-а.<br>Тел.: 0 (5322) 2-15-01.<br>http://hotelukr.com.ua/ | Естетично оформлені номери зі всіма зручностями та кваліфікований обслуговуючий персонал . В готелі 6 номерів класу люкс. Кімнати обладнані кондиціонером, телефоном, холодильником, кабельним телебаченням.<br>З додаткового сервісу в готелі є кафе, Wi-Fi, автостоянка, послуги пральні.<br>Категорія: *** (серія і № свідоцтва ПЛ № 41. Термін дії свідоцтва: 06.07.2012 – 06.07.2015 рр.) |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Готельно-ресторанний комплекс «Міміно» | Вул. Маршала Бірюзова, 15<br>Тел.:+38 (0532) 50-98-97 | Комплекс пропонує гармонійне поєднання сучасних європейських умов проживання та грузинського кулінарного колориту. Готель надає 8 комфортабельних номерів класу стандарт, напівлюкс, люкс. В кожній кімнаті міні-сейф, фен, кондиціонер, супутникове телебачення, Wi-Fi, телефон, комплімент від готелю (мінеральна вода), комплект гіпоалергенної постільної білизни, ортопедичні матраци, набір міні-парфумерії. Номери прибираються щодня. В вартість проживання включена автостоянка під охороною. До послуг проживаючих конференц-зала. В розташованому поруч розкішному ресторані можна поласувати традиційними стравами європейської та грузинської кухні. |

Аналіз даних готелів-конкурентів свідчить про їх значні конкурентні переваги, які стосуються не тільки матеріально-технічної бази, але й серії послуг, що надаються готелем.

Тому для вирішення питання конкурентоспроможності готелю «Київ» на ринку готельних послуг Полтави доцільно розробити заходи щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» під час війни.

## 2.3 Розробка заходів щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» під час війни за рахунок використання інноваційних технологій

Війна в Україні радикально змінила як соціум, так і економіку. В першу чергу вторгнення російських загарбників в Україну відчуло суспільство і лише згодом, протягом певного часу економіка.

Характер впливу на бізнес був різний. Для готельно-ресторанної сфери він залежав від регіону України (нульовий, робота підприємств швидкого

обслуговування на Івано-Франківщині або в Чернівцях). Інший – руйнівний, коли повністю був знищений готель «Україна» у Чернігові, що обумовило припинення бізнесу [47].

З позицій прийняття управлінських рішень в готельно-ресторанному господарстві з початком військової агресії бізнесмени стикнулися з непередбаченими викликами і загрозами. Бо сучасні підприємці не мали достатнього досвіду управління бізнесом в умовах війни. Відсутнє було теоретичне підґрунтя. Саме тому бізнес повинен був відреагувати на виклики і першим важливим завданням стало його переорієнтація.

На думку А. Круглянко цей процес повинен був відбуватися достатньо швидко «зі штатного на новий, ситуативний тип, з врахуванням воєнної специфіки, яка полягає у появі нових викликів і загроз, передусім у зовнішньому середовищі бізнесу, а у окремих випадках – і у внутрішньому» [48].

Особливостями готелів, які продовжили своє функціонування стали масштабні зміни у бізнес-процесах, створення їх нового формату. Це передбачало, поєднання частини процесів: створення гостям звичних для них умов обслуговування та безпеки перебування, допомога персоналу та їхнім сім'ям, участь у волонтерському русі (хто мав змогу – надавав укриття, приймав переселенців, здійснював гуманітарну допомогу тощо). І весь цей процес відбувався в умовах обмеженої кількості персоналу, адже працівники готелів, враховуючи їх психологічний стан, намагалися також переїхати у безпечніші місця або емігрувати за кордон, або ж співробітники долучалися до лав ЗСУ чи територіальної оборони. Проте якщо спочатку основним питанням було те, як зібрати та зберегти команду, то нині – як завантажити її в умовах низького попиту та невеликої кількості гостей.

Теоретичну базу дослідження щодо переорієнтації і функціонування сфери гостинності під час війни склали роботи окремих українських авторів: Шутка Н., Круглянко А., Антонюк Т., Паралюш М., [47–49] і зокрема застосування коворкінгів Ткаченко В., Гавриліна А. [50,51].

Як уже було зазначено вище стан готельного ринку в Україні залежить від регіону. Головним критерієм визначення чи функціонують об'єкти є: у якій області вони розміщені, і на якій відстані знаходяться від місць бойових дій. Однозначно сказати де краща ситуація неможливо, бо вона змінюється щоденно. Дослідження показали, що в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській і Закарпатській областях готелі працюють у повному обсязі, передумов для закриття чи зупинення їхньої роботи немає. Для Харкова важливою метою є максимальне збереження (наскільки це можливо) підприємств гостинності. Робота більшості готелів призупинена. Бізнес-команди спрямовують свої зусилля на волонтерську підтримку у війні проти російського агресора [49]. Не дивлячись на обставини готелі в містах за межами бойових дій працюють. Серед них можливо відмітити локації в Києві, Одесі, Львові, Полтаві й інших містах України.

Нині відбувається трансформація комерційної нерухомості. Готелі сьогодення пропонують своїм гостям гібридні рішення, що є новою концепцією.

Для українців, які працюють онлайн, коворкінг є найбільш привабливим робочим місцем. Там все передбачено для роботи: є світло, можна випити кави, поспілкуватись та плідно попрацювати. Дослідження показали суттєве зростання попиту на Open space за останні дні. Як вважають споживачі цих послуг, українці йдуть працювати у коворкінг саме тому, що їх увагу привертає в першу чергу приємна ціна, затишна атмосфера, кава та смаколики.

Факти ICTV зібрали список коворкінгів у західних регіонах Україні, які працюють навіть у години відключення світла [50].

Для готелів, які раніше займалися проведенням спеціалізованих заходів, перерозподіл за функціоналом вільних площ під коворкінги стала «спасінням». У цих закладах вже наявні багато гнучких просторів і конференц-залів, а також сучасне технологічне обладнання для найвибагливішої бізнес-комунікації.

NAI Ukraine – одна з провідних консалтингових та брокерських компаній у сфері нерухомості, підготувала матеріал про найпоширеніші інтеграції коворкінг-просторів у готелі, що наразі реалізуються у світі:

Коворкінг, інтегрований у хол готелю – зона зі зручними робочими просторами, кріслами для відпочинку та кавовими столиками. Приміщення сплановане таким чином, щоб бізнес та відпочинок не заважали один одному.

Для світових мереж готелів Hilton, Radisson Blu Hotel, Marriott Hotels та Westin Grand Hotels такий формат коворкінгів є найбільш прийнятним.

Для споживачів готельних послуг це є дуже популярним, бо вони можуть забронювати собі конкретне місце або переговорну кімнату з усім необхідним технологічним обладнанням заздалегідь.

Готелі йдуть на все, щоб залучити гостей: створення гібридних номерів в готелях. Це перш за все кімнати, які гармонійно поєднують технічно обладнаний робочий простір і комфорт готельного номеру.

Так мережа готелів Radisson зберегла тиху, спокійну обстановку готельного номера, але обладнала всередині робоче місце. Великий робочий стіл, зручні стільці, кавова машина і надійний високошвидкісний інтернет – все це є оснащенням номеру. Також в гібридних номерах є бездротова клавіатура і миша, переносний динамік з підключенням до Bluetooth і можливість включати другий екран за необхідністю.

Цікавою пропозицією є так звана колаборація двох брендів – готелю та коворкінга, які умовно діляться своїми клієнтами та можуть знаходитися в одній або в сусідніх будівлях.

Як приклад можна навести кейс від засновників першого в Україні капсульного готелю Monotel – з цілодобовим коворкінгом Monohub у самому центрі Києва. Він пропонує Open space, переговорні-кімнати, вело-столи для занять спортом, та капсули для відпочинку та сну. Обидва заклади мають різні входи, але між собою поєднуються всередині. Гості готелю можуть потрапити в коворкінг і навпаки за спеціальною перепусткою [51].

Сучасна людина, незважаючи на різні обставини, шукає прибуток в економіці спільного споживання. Тому власники бізнесу за умови отримання прибутку діють у відповідності «попит породжує пропозицію».

Таким чином відкриття власного коворкінгу в готелях України дозволить значно розширити додаткові послуги готелю з урахуванням потреб військового стану в Україні. Це сприятиме створенню мобільних робочих місць і дозволить залучити гостей до готелів.

Для готелю «Київ» в данний час це буде актуально. Для дослідження попиту уподобань серед потенційних споживачів було проведено опитування респондентів. Запропоновані питання у вигляді анкет, результати відповідей респондентів запропоновані нижче. Загальна кількість учасників склала 155. Фахівці з готельного бізнесу у складі 5 осіб були залучені до експертного методу оцінки при обговоренні доцільності впровадження інноваційної технології в додаткову систему послуг готелю. За допомогою цього методу було остаточно вирішена інфраструктурна складова коворкінгу та система його виробничої діяльност. Фокус-група надала уяву про очікування щодо даної інновації. Ці маркетингові методи дослідження були використані для аналізу доцільності впровадження сучасної бізнес послуги на території готелю [52,53].

Додаткові послуги є важливим аспектом для споживача при виборі конкретного готельного закладу. Більшість гостей готелю «Київ» вважає необхідним впровадження нових додаткових послуг. Результати досліджень зображені у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6 – Дослідження впровадження нових додаткових послуг**

| Питання | Відповідь | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чи потрібно впроваджувати нові додаткові послуги | так<br>82% | ні<br>18% | -<br>- | -<br>- |
| З якою ціллю ви відвідували готель «Київ» | відпрчинок<br>15% | відрядження<br>56% | екскурсія<br>11% | інше<br>18% |
| Які саме додаткові послугипотрібно ввести в готелі | розважальні<br>28% | бізнес<br>62% | СПА<br>10% | -<br>- |
| Які саме бізнес-послуги цікаві | конференц-зал<br>25% | коворкінг-центр<br>62% | копі-центр<br>13% | -<br>- |
| Які зони коворкінг-центру виступають для вас | зона офісних приміщень | зона для творчої діяльності | зона для дітей | усі зони актуальні |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| актуальними | 14% | 6% | 10% | 70% |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Який графік роботи коворкінг-центру для вас є прийнятним | з 8.00 до 17.00 | з 9.00 до 18.00 | з 8.00 до 20.00 | з 9.00 до 24.00 |
| | 18% | 24% | 40% | 18% |
| Чи потрібним є можливість бронювання офісу в коворкінг-центрі | так | ні | байдуже | - |
| | 675 | 4% | 29% | |
| Який діапазон цін за користування послугою в офісному приміщенні (одне місце за годину) є для вас прийнятним (грн) | 50-100 | 75-125 | 100-150 | 150-250 |
| | 17% | 35% | 34% | 14% |

В опитуванні приймали участь респонденти віком від 18 до 65 років.

Стать опитуваних була майже у рівних значення.

У відкритому питанні анкетування респонденти виявили зацікавленість й у інших зонах коворкінгу, які можуть мати різноманітні направлення:

– Наявність коворкінг зони для проведення бізнес-зустрічей, тренінгів, майстер класів та вебінарів.

– Виставкова зала. Для можливості проведення різної тематики художніх, творчих, наукових, рекламних, наукових, виробничих, торгових та освітніх виставок.

– Офісні приміщення. Наявність невеликих за розмірами офісів, з можливістю орендувати, як увесь офіс, так і одне робоче місце на певний відрізокчасу.

– Зона відпочинку. Безалкогольний бар з можливістю відпочити в перервах між роботою чи перед або після якогось заходу.

Таким чином, за результатами анкетування можна зробити такі висновки:

1. Впровадження нових додаткових послуг необхідним вважають 82 % респондентів, 18 % висловили скептицизм щодо цієї ідеї.

2. Виокремлені основні цілі відвідування готелю «Київ». З ціллю відпочинку готель відвідало – 15% гостей, по причині ділової поїздки або відрядження – 56%, з ціллю екскурсії – 11%, інше – 18%.

3. Таким додатковим послугам надають перевагу: 28% – розважальні, 10% – спа-послуги, 62% – бізнес-послуги.

4. У таких додаткових бізнес-послугах зацікавлені: 62% – коворкінг центр, конференц-зал – 25%, копі центр – 13%.

5. Питання щодо зонування коворкінг центру. 6% – зацікавлені у зоні творчої діяльності, 10% – у зоні для дітей різного віку, 14% – потребують офісні приміщення та 70% вважають усі зони необхідними та актуальними.

6. Графік роботи визначили саме мешканці міста: 40% – вважають прийнятним графік з 08:00 години ранку до 20:00 годин вечора, 24% – з 09:00 до 18:00, 18% – з 08:00 до 17:00 та також 18% – з 09:00 ранку до 24:00 опівночі.

7. Питання щодо можливості бронювання офісів чи інших приміщень у коворкінг центрі: 29% відповіли, що дана функція їм байдужа, 4% – вважають взагалі необхідною та 67% – відповіли позитивно.

8. Ціновий діапазон був визначений ключовим для споживачів даної послуги на щоденному рівні. Отже, 100 опитуваних із 155 вважають доцільною ціною з розбігом від 75 до 150 грн за годину користуванням місцем в коворкінг зоні чи офісній зоні.

Для проведення методу експертних оцінок було залучено 5 фахівців готельного підприємства «Київ». Експерти висловили думку, щодо ризиків впровадження послуги коворкінг центру в готелі «Київ». Але разом з цим були обговорені усі можливості, загрози та шляхи їх вирішення, заходи щодо впровадження інвестиційних коштів та майбутнього розвитку коворкінг-центру в місті Полтава представлено у таблиці Г.1 (Додаток Г).

Експерти надійшли спільної думки у таких питаннях:

2. Віковий діапазон цільової аудиторії.

3. Уподобання серед населення та попит.

4. Створення конкретної кількості зон для успішного запуску коворкінгу.

5. Створення комфортної зони відпочинку.

6. Встановлення оптимального діапазону цін, що буде привабливим для різних верств населення різного віку.

Отже, метод експертних оцінок шляхом критичного мислення дозволяє визначити ефективність, привабливість, доцільність та рентабельність впровадження інноваційної технології в систему роботи підприємства. Фахівці одноголосно визначилися у всіх напрямках обговорення ідеї створення коворкінг центру в готелі «Київ». Дана послуга є унікальною торговою пропозицією на ринку Полтави, що в свою чергу підвищує рівень конкурентоспроможності готелю «Київ» серед його конкурентів та підвищує привабливість серед ділової споживчої аудиторії готельних послуг. Також висловили деякі занепокоєння стосовно залучення кваліфікаційних кадрів до роботи у коворкінг центру зі знанням іноземних мов (зокрема англійська мова), що забезпечить ефективну можливість роботи з іноземними гостями.

Останнім кроком опитування було формування фокус групи на основі респондентів, що цікавляться або безпосередньо мають відношення (стикалися) до готельного бізнеса. Фокус група складалася з 8 осіб (4 особи – місцеві жителі, працівники держустанов, 4 особи – бізнес-туристи, які зупинялися у готелі «Київ»), різного віку (від 18 до 50 років) що не були знайомі між собою та мають різні демографічні, вікові та інші показники [54,52].

У процесі підрахунку результатів були використані математичні процеси. За результатами обговорення були складені висновки, які надані у таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 – Висновки за результатами дослідження та обговорення фокус-групи**

| № п.п. | Характеристика |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. | Впевненість серед опитуваних учасників в успішності впровадження нової концепції розвитку закладу |

2. Підвищена варіативність додаткових бізнес послуг привабить більшу кількість гостей

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 |
|---|---|
| 3. | Відсутність подібної послуги (коворкінгу) серед інших конкурентів готельних закладів |
| 4. | Збільшення рівню доходів за рахунок розширення спектру додаткових послуг |
| 5. | Деяка занепокоєність відносно переобладнання приміщення під коворкінг центр та обладнання робочих зон. Що обумовлено великою площею приміщення |
| 6. | Занепокоєність щодо привабливості послуги серед мешканців міста |

Фокус-групі було запропоновано оцінити доцільність впровадження коворкінг центру в готельне підприємство «Київ» за шкалою від одного до десяти.

Результати зазначимо на графіку, рисунок 2.

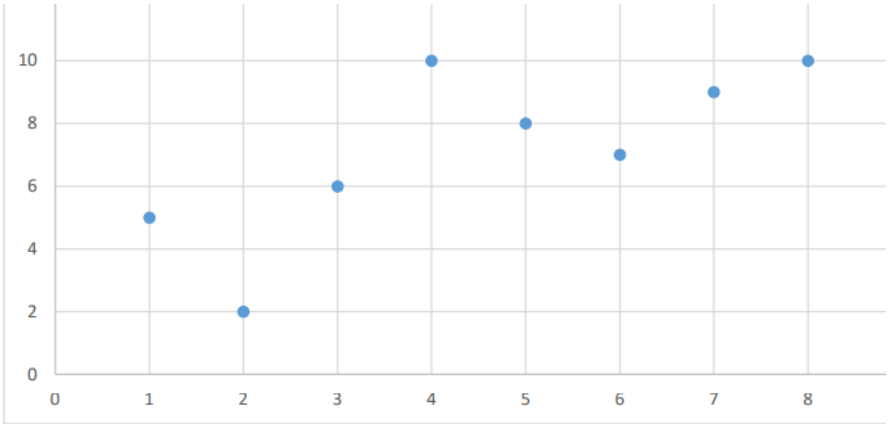


Рисунок 2.4 – Графік доцільності впровадження послуги

Проведення методу фокус-груп дозволяє зробити наступні висновки:

1. Більша частка учасників групового обговорення впевнена, що створення коворкінг центру при готелі «Київ» має позитивну динаміку, як для розвитку самого підприємства, так і для міста в цілому.

2. Більшість опитуваних, що підвищення варіативності додаткових бізнес-послуг привабить більше гостей з різною мотивацією.

3. Учасники фокус-групи вважають, що дана послуга підвищить конкурентоспроможність готелю «Київ».

4. Збільшення рівню доходів за рахунок розширення служби додаткових послуг, на думку учасників фокус-групи, надасть змогу розвивати та оновлювати інші служби готелю.

Дані методи маркетингових досліджень були використані з метою визначення уподобань та потреб споживчої групи, утворення експертної об'єктивної оцінки, синтезу пропозицій цільової аудиторії та шляхів вирішення проблемних питань стосовно ризиків, що можуть випливати з ходом впровадження коворкінг центру при готелі.

Враховуючи результати усіх методів маркетингових досліджень створення коворкінг центру можна вважати прибутковим та доцільним.

Пропонуємо для ефективної роботи в ресторані «Київ» систему Abacre Cloud Ресторан – на 100% безкоштовна система управління рестораном, що складається з двох основних частин: Веб-сайт класична програмне забезпечення для ОС Windows працює з базою даних, розташованої в хмарі і веб-частина для ресторану. Це комплексне рішення, починаючи з прийняття замовлення і закінчуючи прийомом платежів і складанням податкових звітів. Користувальницький інтерфейс ретельно оптимізований для найбільш швидкісного введення замовлень патрона і запобігання поширених помилок. Вона призначена для використання на декількох комп'ютерах, і містить надійні і безпечні методи ідентифікації користувачів[http://uk.softoware.net/apps/download-abacre-cloud-restaurant-point-of-sale-for-windows.html].

Макети чеків можуть легко налаштовуватися, також можна налаштувати програму на роботу з будь-якою валютою, податки і чайові. Платежі можуть бути прийняті готівкові гроші, кредитні картки, або чеками.

Для менеджерів, багатий набір звітів відображає повну картину операцій усередині ресторану і його життєвих циклів: споживання меню, частоту

прийняття замовлень, годинник найбільшого завантаження ресторану, зайнятих столів, найбільш активні працівники, методи оплати, і автоматичні розрахунки.

Веб-сайт автоматично створюється для ресторану і дозволяє гостям для вивчення пунктів меню з цінами і позицій замовлення на поставку або пікап; менеджери можуть бачити онлайн звіти про продажі. Офіціанти можуть прийняти замовлення з IPad / iPhone / Anroid або планшетного комп'ютера, або телефона, що підтримує веб-браузер. Програма має свій скріншот (рис.2.5).

Це програмне забезпечення значно покращує час обслуговування і знижує витрати на ведення операцій. Цю систему легко встановити і легко використовувати.

Рисунок 2.5 – Скріншот програми Abacre Cloud Ресторан за даними [///]

Дані програми: Версія: 5.9.8

Дата завантаження: 1 Jan 15

Розробник: Abacre

Ліцензія: Shareware

Ціна: 149.99 $

Популярність: 8

Розмір: 7113 Kb

.

Рисунок 2.6– термінал для безготівкових розрахунків

Як видно з наведених даних, витрати на придбання системи обладнання помірні для готелю категорії «***».

Вони включають: придбання 3 комп'ютерів (3×450$=1350 $) + програма (3×149.99 $=449,97$) + термінал для безготівкових розрахунків 40,0$=1839,97$, або 45999,25 грн.

На наступному етапі дослідження важливим є визначення можливих ризиків від впровадження, а також їх ефективність у запропонованому до удосконалення готелю, у нашому випадку – готель «Київ» категорії «***». Визначаємо життєвий цикл інновації.

Життєвий цикл – це період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації (занепаду) продукту. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновацій розглядається як інноваційний процес [55].

Поняття «життєвий цикл» інновації вживається, як правило, до двох взаємопов'язаних процесів. У одному випадку – це етапи створення інновації в ланцюзі наука – техніка – виробництво – споживання; в іншому – життєвий цикл нововведення як продукту чи технології в циклі реалізації та задоволення попиту.
Життєвий цикл продукту показує часовий інтервал, який охоплює кілька фаз розвитку, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу. Розрізняють повний життєвий цикл продукту і життєвий цикл продукту у сфері виробництва і споживання.

У нашому випадку оперуємо поняттям життєвого циклу продукції. Цей цикл складається з кількох фаз. Перша фаза – дослідження і розробка

нововведення-продукту. Слід зазначити, що ця фаза не завжди закінчується успішно. Існує велика ймовірність невдач, ризиків і відстрочки одержання результатів. Спочатку, коли кошти вкладаються в науково-дослідницькі і конструкторські розробки, успіхи дуже скромні. Це сфера збитків. Закінчується фаза передаванням опрацьованої документації у виробництво.

У другій фазі відбувається технологічне освоєння нової продукції. При цьому обсяги виробництва мають сягнути рівня, який забезпечує беззбитковість роботи. Результати – зростання виробництва, прибутків. Особливістю третьої фази є стабілізація обсягів виробництва, а в четвертій фазі відбувається поступове зниження обсягів виробництва і продукція виводиться зі сфери реалізації..

Зміна стадій життєвого циклу зумовлена певними закономірностями: завжди максимальне зростання прибутку досягається на стадії початку виробництва за рахунок монопольно високої ціни на ринку. Ціна перекриває збитки, пов’язані з розробкою нового продукту. Після безприбуткової реалізації (низькі обсяги продажу) крива прибутків сягає вгору, випереджуючи обсяги продажу. Насичення ринку призводить до зниження норми прибутковості, проте за рахунок великих обсягів продажу прибутковість залишається високою. У фазі зрілості різко зростає конкуренція, оскільки відбувається дифузія (поширення) нововведення, попит падає, починається фаза занепаду, прибуток стрімко падає до.нуля, після чого продукція виводиться зі стадії реалізації.

Життєвий цикл технології змінюється в часі частіше, ніж попит. Зміна технології, порівняно з появою нової продукції, має значно глибші наслідки, бо загрожує моральним старінням усім інвестиціям підприємства в попередню технологію, у тому числі інвестиціям у НДДКР, у науково-технічний персонал і виробничі фонди.

А Б В Г Д

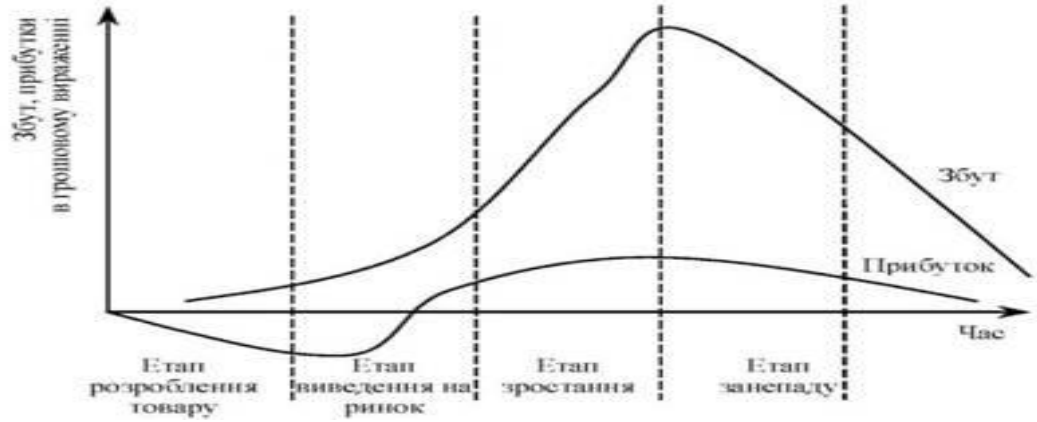


Рисунок 2.7 – Життєвий цикл впровадження інновації в ресторані:А,Б,В,Г,Д

Отже, етап виведення на ринок автоматизованої системи управління рестораном (Б), етап зростання (В) і занепаду (Г) становить життєвий цикл інновації в ресторані готелю «Київ».

Етап Б збігається з І етапом ЖЦ. Його прогнозована тривалість становить – три роки.

Етап зростання обсягів збуту В (ІІ ЖЦ). Прогнозована тривалість – два роки. Головну увагу слід приділяти впровадженню комплектуючих автоматизованної системи. Це необхідно для того, щоб бути конкурентоспроможним на цьому ринку, бо відповідну послугу можуть надавати інші ресторани.

Етап виходу із ринку (ІІІ ЖЦ). Послугу слід виводи з ресторану, якщо заходи, не дають результату і збуту. Орієнтована тривалість етапу – два роки.

Висновки до розділу 2

1. Визначено концептуальні засади готелю «Київ», проведено аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Доведено, що ситуативний підхід до переналаштування менеджменту дає той набір інструментарію, що може бути швидко використаний для подолання зазначених загроз і викликів. Це ті інструменти, що відомі, що можна використати вже, поки бізнес чи наука винайдуть власні, більш адекватні поточній ситуації – війни в Україні.

3. Передбачити заходи щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» під час війни для вирішення питання конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг Полтави.

4. Обгрунтовано методи маркетингових досліджень які були використані з метою визначення уподобань та потреб споживчої групи, утворення експертної об'єктивної оцінки, синтезу пропозицій цільової аудиторії та шляхів вирішення проблемних питань стосовно ризиків, що можуть випливати з ходом впровадження коворкінг центру при готелі. Враховуючи результати усіх методів маркетингових досліджень створення коворкінг центру можна вважати прибутковим та доцільним.

5. Запропоновано для удосконалення функціонування готелю «Київ» впровадити у ресторані – автоматизовану систему Abacre Cloud Ресторан. Розраховано життєвий цикл інновації.

# РОЗДІЛ 3

# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ»

## 3.1 Створення концепції коворкінг центру з використанням технологічних інновацій та впровадженням бізнес-послуг

Концепцією удосконаленої моделі готелю «Київ» є запровадження коворкінг центру.

Реалізація проекту обумовлена перебудовою приміщення конференц-залу в коворкінг-центр. Підприємство має вдале місцерозташування та велику площу території, доволі тривалий термін на ринку готельного бізнесу, освідчений персонал, що має досвід в обслуговуванні різних сегментів гостей, матеріально-технічне забезпечення для створення коворкінг центру на базі приміщення конференц-зали.

Коворкінг-центр є абсолютно новим явищем на ринку готельних послуг в місті Полтава. Для більшої пізнаваності необхідним є створення цікавої назви та логотипу закладу з подальшим його рекламним розповсюдженням через інтернет-ресурси, вивіски на вулиці, інформації по радіо, телебаченню та інше.

Назва коворкінг центру – «VICTORIA». Що в перекладі з англійської мови означає «Перемога». Логотип коворкінг центру представлений у додатку Д. Сенс використання лампочки в логотипі коворкінгу полягає у асоціації лампочки з ідеєю, що загорається та надихає на створення чогось нового.

Приміщення конференц-зали має вхід з вестибюльної зони готелю. Гості, що зупинилися в готелі можуть вийти з номеру, спуститися до першого поверху та відвідати коворкінг-центр. Відвідувачі, що не проживають в готелі мають можливість заходити з вулиці через вестибюльну зону.

Впровадження коворкінг-центру наведена на рисунку 3.1.

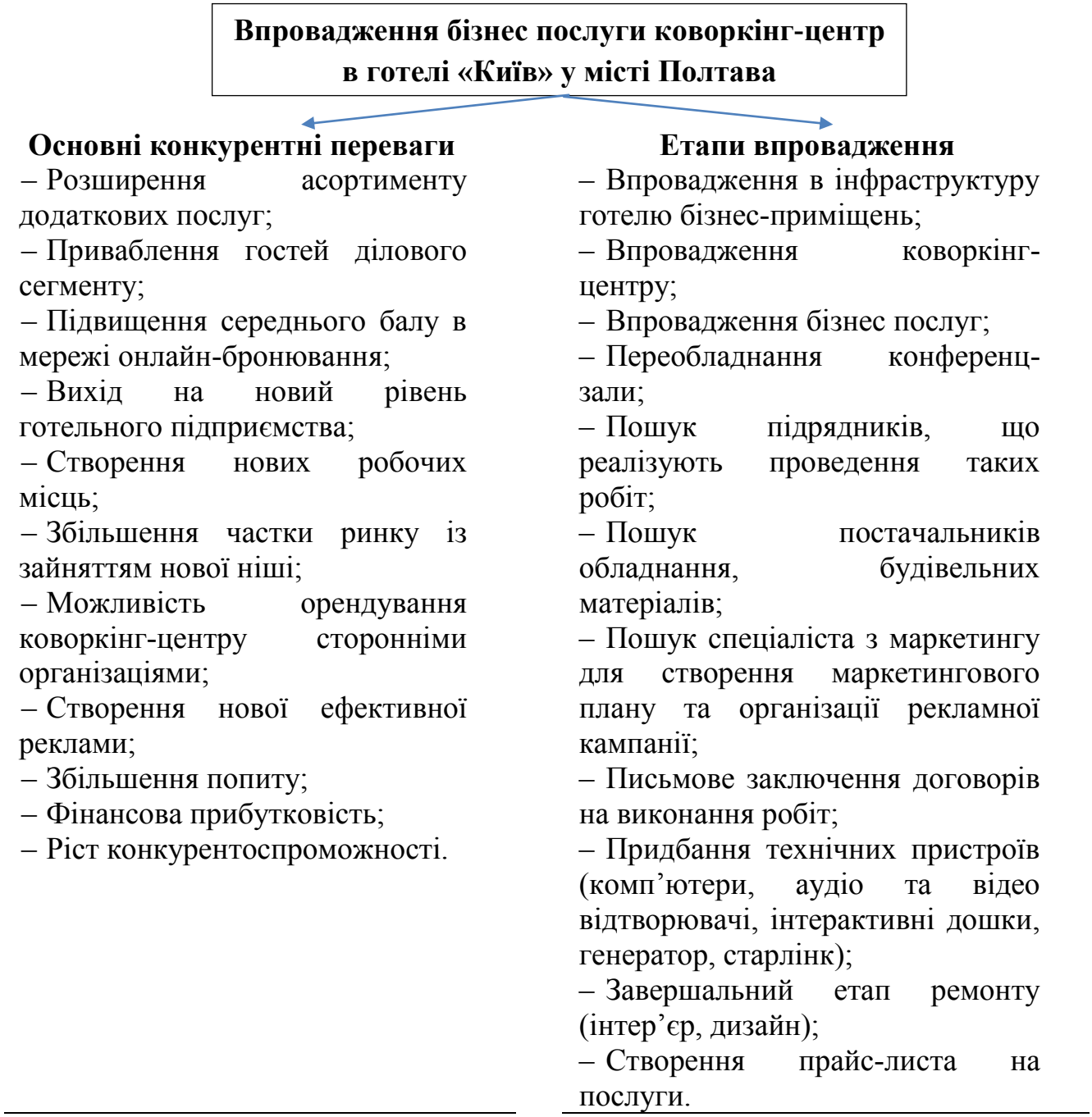


Рисунок 3.1 – Впровадження бізнес послуги коворкінг-центр в готелі «Київ» у місті Полтава

При відвідуванні коворкінг центру гість може ознайомитись із переліком послуг у адміністратора рецепції та забронювати необхідне.

Схема відвідування коворкінг-центру представлена на рисунку 3.2.

Рисунок 3.2 – Схема відвідування гостем коворкінг центру

Особливості інфраструктурної складової коворкінг центру та його зон обґрунтовано. Доцільність їх впровадження наведено в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1 – Опис інфраструктурної складової коворкінг центру**

| № п/п | Назва інфраструктури | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Зона рецепції | Приймальна зона. Інфраструктура – стійка рецепції, стільці, касовий апарат, копіювальна машина, принтер, інформаційних стенд, невеликі тахти для очікування, комп'ютер, шафа для верхнього одягу. Зона займає 15 м$^2$. |
| 2. | Коворкінг зона | Просторе приміщення для проведення конференцій,бізнес-зустрічей, лекцій чи інших подібних заходів. В приміщенні стіл для лектора чи іншої особи, що веде зустріч, м'які стільці з відкидними підставками для записів, стойки з вішалками для одягу, проектор, екран, |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | Коворкінг зона | мультимедійний програвач, аудіо та відео-системи, комп'ютер, мультимедійні розетки для зовнішніх пристроїв, шафи для верхнього одягу. Площа зони 80,2 м$^2$ |
| 3. | Офісні приміщення | Офісних приміщень налічується два. Місткість кожного – 10 місць. В приміщенні є столи для роботи, м'які крісла, комп'ютери, телевізор, аудіо та відеопрогравач, шафа для верхньої одежі, аксесуари для комп'ютерів. Площа приміщень 18 м$^2$ кожне. |
| 4. | Бар | Зона відпочинку. Концепція бару у коворкінг центрі полягає у наданні послуги харчування. Безалкогольні напої, фреші, кава та чай. Бар прилягає до приміщень виставкової зали та конференц-залу, огороджений перегородками. Площа зони 24 м$^2$. |

Рецепція є відкритою зоною з великою стійкою 3,0 на 2,5 метра, де одночасно можна обслуговувати двох або більше людей. Вона розміщена біля входу, що дозволяє швидко орієнтуватися гостю. Біля рецепції є невеликі диванчики для очікування та інформаційний стенд, де викладена вся актуальна інформація про заходи та вартість послуг, які надаються.

Коворкінг зона є багатофункціональним приміщенням, що може вміщати в собі до 40 осіб одночасно. В залі можна проводити як бізнес зустрічі, так і різноманітні зібрання.

Офісних приміщень налічується два, невеликі за місткістю, що обладнані усім необхідним для трудового процесу, як цілого колективу, так і поодиноких споживачів, які працюють індивідуально. Тобто, фірма, яка з якихось причин не може надати можливість робітникам працювати в офісі, а робота «на дому» не є ефективною, може бронювати, як увесь офіс взагалі чи навіть два або

необхідну кількість місць. Не втрачаючи ефективність роботи за рахунок наявності усього необхідного обладнання та комфортних умов роботи.

Бар – напіввідкрита зона, що з двох сторін має огородження, яке надійно скриває своїх відвідувачів від людських потоків. Барна стійка 3 на 3 метра, яка оснащена необхідним обладнанням [57]. За барною стійкою є 6 барних стільців за якою гість може замовляти напої. Чотири столи, за якими можна комфортно розміститися компанією в очікування будь-якої події, яка проводиться в коворкінг центрі.

Наявність та кількісний перелік додаткових послуг, що пропонує готель відповідає його категорії. Готель «Київ» має 3 зірки та невеликий перелік додаткових послуг, що входить до його складу.

Перелік безкоштовних послуг, які буде надавати готель: виклик швидкої допомоги або лікаря; пробудження у визначений термін; доставка в номер кореспонденції; надання посуду й столових приборів; надання місця для автостоянки; замовлення таксі; Wi-Fi Інтернет; цілодобова охорона; послуги банкомату; обмін валют.

При готелі функціонують масажний і діагностичний кабінети, манікюрні салони і перукарня, страхова компанія, паспортний стіл, банкомати 4-х провідних банків, філія банку, авіакаса, туристичне агентство.

Організація процесу обслуговування та надання додаткових послуг надана у таблиці 3.2.

**Таблиця К.1 – Організація процесу обслуговування**

| Назва послуги | Статус | Наявність оплати | Час дії послуги | Можливість бронювання | Місце дії послуги | Характеристика послуги | Відповідальний персонал |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Масаж | Додаткова | Так | Цілорічне надання послуги (з 10.00 | Так | Готель | Надання послуг масажу людиною зі спеціальною | Управляючий готелем |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | до 17.00) | | | освітою | |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Екскурсія | Додаткова | Так | Цілоріч не надання послуги | Так | Район та місто Полтава | Організація транспорту таекскурсії по екскурсійному маршруту | Управляючий готелем |
| Перукарня | Додаткова | Так | Цілоріч не надання послуги (з 9.00 до 17.00) | Так | Готель | Надання послуг перукарем для гостей готелю та жителів міста | Управляючий готелем |

**Додаткові заходи для захисту здоров'я і безпеки**

– Прибирання та дезінфекція.

– Застосування хімічних засобів для чищення, ефективних проти коронавірусу.

– Прання постільної білизни, рушників та інших речей згідно з рекомендаціями місцевих органів влади.

– Дезінфекція помешкання проводиться перед заїздом кожного гостя.

– Гості можуть відмовитися від послуг прибирання в помешканні під час перебування.

– Безпека їжі та напоїв.

– Можливість замовити доставку їжі в помешкання.

– Усі тарілки, склянки та інший посуд продезінфіковано.

## 3.2 Особливості створення умов і надання додаткових послуг коворкінгу під час воєнних дій

У готелі «Київ» затверджена організаційна структура управління функціонального типу [56]. Однак із введенням додаткової служби у структуру управління, а саме коворкінг центру «VICTORIA», що безпосередньо матиме менеджера служби управління, який в свою чергу матиме команду працівників, що забезпечуватиме роботу служби, структура управління утворює більш складну систему, що легше відтворювати через функціональну структуру управління. Функціональна організаційна структура управління готелю «Київ» з врахуванням нової інфраструктурної одиниці – «VICTORIA», відображена у додатку Е.

У готелі «Київ» технологія і організація обслуговування виповідає усім стандартам та законодавчим вимогам. Графік роботи та особливості організації обслуговування у коворкінг центрі для туристів готелю буде надано у кожному номері. А для жителів і гостей міста на сайті та на рецепції в вестибюлі готелю. Зручне розташування коридорної зони, яка з'єднує готель з коворкінг центром, дозволить відвідувачам дістатись його рецепції.

В центрі адміністратор рецепції надає всю необхідну інформацію, ознайомить з прайсом та можливостями бронювання. Якщо, гостю необхідно попрацювати в офісному Це спрощує відвідання коворкінг центру різними ланками споживачів – жителями і гостями міста.

Залучення спікерів та фахівців можна здійснювати на постійній основі із заключенням договірних обов'язків. Наприклад, фахівці з інших міст, що мають досвід у проведенні виїзних заходів на території України, великих та маленьких міст.

Наведений приклад програми, яку можна використати для проведення у коворкінг центрі та розклад проведення в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 – Приклад виробничої програми коворкінг центру «VIKTORIA» при готелі «Київ»**

| № п/п | Найменування зони | Виробнича програма | Ціна | Календарний план роботи |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Коворкінг зона (Простір Open Space з вільним доступом що вміщує до 40 осіб одночасно) | 1.Можливість орендувати зону для проведення власного заходу | 800 грн/год; 7 000 грн/день | Щодня за умов попереднього бронювання |
| | | 2. Кімната для переговорів(особисті зустрічі, відео-конференції, переговори, презентації) | 125 грн/год; 900 грн/день | Щодня за умов попереднього бронювання |
| | | 3. Навчання у групах, можливість забронювати кімнату перемовин та проводити навчання для маленьких груп із використанням оргтехніки до 7 осіб | 125 грн/год; 900 грн/день | Пн-Пт |
| | | 4. Тест драйв з лаунжем. Можливість безкоштовно забронювати не закріпленеробоче місце на три години та відчути атмосферу коворкінгу | Безкоштовно | Пн-Пт |
| | | 5. Проведення семінарів, вебінарів, коуч-тренінгів в просторі Open Space | 500 грн/год 5 000 грн/день | Тільки при попередньому у бронюванні |
| 2. | Офісні приміщення | 1. Оренда одного офісногоприміщення (10 місць) | 700 грн/год | Щодня за попереднім бронюванням Пн-Пт |
| | | 2. Оренда одного робочого місця (1 місце) | 70 грн/год | Щодня Пт-Пт |
| 3. | Бар | - | - | Щодня |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4. | Зона рецепції | - | - | Щодня |

Здійснювати надання додаткових послуг в коворкінг-центрі буде як основний персонал готельного підприємства, так і найманий персонал. Кількість персоналу кожної служби наведено в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 – Персонал коворкінг-центру при готелі «Київ»**

| Категорії працівників | Кількість осіб, чол. | Середня заробітна плата на місяць, грн. | Витрати на оплату праці за рік,тис. грн. |
|---|---|---|---|
| 1. Працівники зони рецепції | 5 | 6 500 | 390 000 |
| 2. Працівники зони відпочинку (бар) | 2 | 6 500 | 156 000 |
| 3. Працівники клінінгової служби | 3 | 6 500 | 234 000 |
| **Всього** | **10** | | **780 000** |

Вже місяць Україна зазнає нових обстрілів від російських військ по об’єктах інфраструктури, внаслідок чого багато українських міст відчули на собі поглиблення енергокризи: тривалі вимикання електроенергії та водопостачання, проблеми зі зв’язком та інтернетом.

Через дії ворога робота багатьох офісів фірм ускладнилась. Тому додаткові послуги готелю з коворкінгу необхідно забезпечити генераторами, оптоволоконним інтернетом від декількох провайдерів та супутниковим інтернетом (Starlink).

## 3.3 Розробка заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов’язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на робочому

місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечувати дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці. У готелі «Київ» проводяться заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу [58].

В управлінні охороною праці, крім штатних посадових осіб і структурних підрозділів, бере участь також і комісія з питань охорони праці, створена рішенням трудового колективу і профспілкової організації, а також уповноважені трудових колективів структурних підрозділів підприємства [58].

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» за порушення законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом [58].

Інструктажі з питань охорони праці проводяться у готелі такі: вступний, первинний, повторний, позаплановий і цільовий. Всі види інструктажів, крім вступного, проводяться безпосередніми керівниками працюючих і фіксуються в журналі реєстрації інструктажів з охорони праці структурного підрозділу. Вступний інструктаж проводиться з усіма особами, що влаштуються на роботу. Він реєструється в журналі інструктажу й у документі про прийняття працівника на роботу.

На підприємстві планування робіт з охорони праці як вихідні дані використовуватимуться:

– план економічного і соціального розвитку підприємства;

– план організаційно-технічних, технологічних та інших заходів, направлених на підвищення ефективності, пошук резервів підприємства;

– матеріали паспортизації цехів, дільниць, робочих місць на відповідність їх вимогам охорони праці; а також атестації робочих місць за умовами праці;

– комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії;

– матеріали розслідувань нещасних випадків, професійних захворювань та аварій;

– приписи органів державного нагляду, служб охорони праці;

– рекомендації комісії з питань охорони праці підприємства; пропозиції уповноважених трудового колективу з питань охорони праці;

– результати адміністративно-громадського контролю стану охорони праці;

– постанови профспілкового комітету, рішення зборів (конференцій) трудового колективу з питань охорони праці;

– відповідні накази адміністрації, документи вищих господарських і профспілкових органів.

Важливе значення у системі планування робіт у готелі щодо забезпечення безпеки праці на підприємствах має розробка розділу «Охорона праці» колективного договору, що укладається між власником і трудовим колективом. Заходи з охорони праці будуть забезпечені проектно-кошторисно-конструкторською та іншою технічною документацією, фінансуванням і матеріальними ресурсами.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готелі здійснюватиме директор (роботодавець). Він забезпечуватиме виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом). Директор готелю наказом призначатиме відповідального за безпеку праці, формуватиме склад служби охорони праці, призначатиме відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій буде розроблено положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розроблятимуться інструкції. Працівник готелю зобов'язаний буде дотримуватись норм, правил, інструкцій з охорони праці. Працівники готелю будуть допускатися до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки.

Нині готель використовує екологічно чисті й безпечні матеріали, які мають сертифікат відповідності. Приміщення готелю захищені від іонізуючого і високочастотного випромінювання, зокрема від внутрішніх джерел (медичного, кухонного, технічних приладів та інших).

У системі законодавства щодо гігієни праці ключове місце займає Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення». Цей закон передбачає розробку і здійснення адміністрацією підприємства санітарних та протиепідемічних заходів; здійснення в необхідних випадках лабораторного контролю за дотриманням вимог санітарних норм стосовно рівнів шкідливих чинників виробничого середовища; інформування органів та установ державної санепідеміологічної служби про надзвичайні події та ситуації, що становлять небезпеку для здоров'я населення; відшкодування в установленому порядку працівникам і громадянам збитків, яких завдано їх здоров'ю в результаті порушення санітарного законодавства.

Роботодавець за свої (підприємства) кошти організовує медичні огляди працівників. Медичні огляди проводяться при прийомі на роботу (попередній), протягом трудової діяльності (періодичний).

Аналіз причин смертності в країні показує, що основною причиною смертності чоловіків працездатного віку є нещасні випадки, отруєння, травми (30—35% усіх смертей у цьому віці). Через нещасні випадки та аварії на виробництві гинуть не просто робітники та службовці, на підготовку яких держава витратила значні кошти, але ще й годувальники сімей та батьки дітей [58].

Враховуючи, що однією з найважливіших складових загальної безпеки будь-якого сучасного об'єкта є його надійний захист від пожеж, то і система управління пожежною безпекою має посісти відповідне місце у сфері загального управління.

У діючих нормативних актах з питань пожежної безпеки майже зовсім відсутні конкретні вимоги і практичні рекомендації щодо створення,

впровадження та забезпечення функціонування систем управління пожежною безпекою для окремих галузей і різноманітних категорій об’єктів.

У готелі забезпечення пожежної безпеки здійснюється наступними основними компонентами виробництва:

– технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, визначає обсяг вибухопожежонебезпечних речовин, проектні рішення, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо;

– персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи (проведення протипожежної підготовки працівників;

– системою управління.

Для забезпечення суворого протипожежного режиму в готелі є спеціальні пам’ятки, у яких викладають і основні рекомендації з заходів пожежної безпеки і правила поведінки при пожежі. Ці пам’ятки знаходяться у кожному номері в папці з рекламними матеріалами.

Будівля готелю та ресторану забезпечена первинними засобами пожежогасіння: вогнегасниками, ящиками з піском, покривалами з негорючого теплоізоляційного полотна, грубововняної тканини чи повсті, іншим пожежним інструментом, які використовуються для локалізації і ліквідації пожеж у початковій стадії їхнього розвитку.

Вогнегасників по 12 на кожному поверсі по 2 різного типу. Вибір виду вогнегасника обумовлюється розмірами можливих осередків пожеж пересувні та переносні:

а) хімічно пінний вогнегасник ВХП-10,

б) вогнегасник повітряно - пінний ВПП-10,

в) вуглекислотний вогнегасник ВВ-2,

г) вогнегасник вуглекислотний бром етиловий ВВБ-3А.

У готелі проведена протипожежна профілактика, застосування системи автоматичної пожежної сигналізації, застосування системи оповіщення про

пожежу, проходження відпрацьовування системи дій у випадку пожежі й евакуації людей.

При виникненні пожежі на кожному поверсі є план евакуації з приміщення, що дасть змогу кожному співробітнику та гостю готелю чи ресторану покинути приміщення.

Евакуаційні виходи розміщуватимуться розосереджено. Мінімальна відстань між найбільш віддаленими один від одного евакуаційними виходами з приміщень. Для забезпечення оперативного гасіння пожежі на підприємстві буде передбачено внутрішнє і зовнішнє протипожежне водопостачання. Пожежні крани влаштовуються на висоті 1,35 м над підлогою приміщення і розміщуватимуться в шафах, що мають отвори для провітрювання, пристосуванні для їх опломбування з написом «П».

Температура повітря в приміщеннях не нижче 20 °С, вологість повітря в теплий період року 30…60%, у холодний - не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період - до 0,3 м/с, у теплий - до 0,5 м/с.

У готелі “Київ”, що удосконалюється, дотримуються протишумних правил таких як:

– підлоги в коридорах, холах і вітальнях покриті звуко- поглинаючими килимами;

– телевізори встановлено лише в номерах та спеціальних приміщеннях, а телефон загального користування - подалі від житлових кімнат;

– для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовуватимуться спеціальні звукоізолюючі вікна і двері та звукоізолююча обробка стін.

У приміщеннях готелю наявне природне і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово при лампах розжарювання - 100 лк, при люмінесцентних лампах - 200 лк, у коридорах – комбінуються природне та штучне освітлення.

Кожне робоче місце буде освітлене відповідно до норм. Штучне освітлення буде комбінованим, тому що застосування лише місцевого освітлення на робочих

місцях не допускається. Також буде використано аварійне освітлення на випадок евакуації.

Щоб запобігти утворенню і насиченню повітря виробничих приміщень шкідливими речовинами, у готелі використовуватиметься сучасна технологія та обладнання.

У гарячих цехах ресторану тепло напруженість не перевищуватиме 200-210 Вт на 1 $м^2$ виробничої площі.

На робочих місцях біля печей, плит, жарочних шаф та іншого обладнання, яке працює з підігрівом, застосовуватиметься повітряне душування. Для запобігання виділенню конвективного і променевого тепла на підприємстві:

– застосовуватиметься секційно-модульоване обладнання;

– максимально заповнюється посудом робоча поверхня плит, і своєчасно регулюються потужність електроплит.

Заклад ресторанного господарства при готелі, забезпечений сертифікованим обладнанням відповідно з нормами оснащення підприємств громадського харчування. Особлива увагу звернена на розташування обладнання, яке забезпечує поточність виробничого процесу і вільний доступ для технічного і технологічного обслуговування та використання засобів малої механізації.

Обладнання виготовлене з антикорозійних матеріалів, а його конструкція забезпечує можливість легкого розбирання для санітарної обробки.

Для запобігання впливу біологічних факторів ризику на туристів буде:

– дотримання встановлених санітарних норм і правил обслуговування;

– застосування обладнання та препаратів для дезінфекції, дезінсекції, стерилізації, дератизації, автоматизації виробничих процесів;

– використання знаків безпеки і необхідною маркування на предмети оснащення і спорудах, що використовуються при обслуговуванні туристів;

– проведення попередніх та періодичних медичних оглядів обслуговуючого персоналу.

Інструкція з санітарного утримання діє у готелі, що вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни.

У білизняній підтримується ідеальна чистота. Чиста і брудна білизна зберігатиметься в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Прання білизни проживаючих здійснюватиметься покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях.

Інструкція з санітарного утримання включає вимоги до стану території, що прилягає до готелю. Територія прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлено сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура збиратиметься і складатиметься окремо.

Усі працівники готелю не рідше одного разу в рік проходять медичний профогляд у поліклініках і подають на роботу сан книжки. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У готелі дотримуються санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Відповідно до “Правил технічної експлуатації готелів та їхнього обладнання” встановлено усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання.

Щодня у приміщеннях готелю роблять вологе прибирання, видаляють пил і павутину, протиратимуть вікна і двері. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках.

У готелі «Київ» не тримають прибиральний інвентар і брудну білизну у службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу. Ці кімнати обладнані індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

В Законі України «Про охорону праці» підкреслюється, що основним принципом державної політики України є пріоритет життя і здоров’я людини над результатами її праці.

Для забезпечення захисту людей від ураження електричним струмом у готелі використовується такі технічні способи та засоби як: захисне заземлення,

занулення, вирівнювання потенціалів, мала напруга, захисне відімкнення, ізоляція провідників із струмом, огороджувальні пристрої, попереджувальна сигналізація, блокування, знаки безпеки, засоби захисту та запобіжні пристрої [58].

На підприємстві до роботи з електроустановками допускаються особи, не молодші 18 років, які пройшли інструктаж і навчання безпечним прийомам праці, які підтвердили знання правил безпеки стосовно виконуваної роботи й пройшли інструктаж щодо займаної посади. Для забезпечення безпеки робіт в електроустановках проводяться такі організаційні заходи:

– буде призначена особа, яка відповідає за організацію та проведення робіт;

– оформлене розпорядження на проведення робіт, організовано нагляд за проведенням робіт.

У готелі наказом директора з числа спеціально підготовленого електромеханічного персоналу призначена особа, відповідальна за загальний стан електрогосподарства готелю.

Вступний інструктаж проводитиметься:

–з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;

– з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і

– беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;

– з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження

– трудового або професійного навчання.

Вступний інструктаж проводить спеціаліст служби охорони праці в даному випадку бухгалтер, який в установленому типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Вступний інструктаж проводитимуть з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджуватиметься керівником підприємства.

Зміст програми ввідного інструктажу:

1.Загальні відомості про підприємство, характерні особливості виробництва.

2.Основні положення чинного законодавства про охорону праці.

2.1.Трудовий договір, час роботи і відпочинку, охорона праці жінок і осіб молодше за 21 рік. Пільги і компенсації за шкідливі умови праці, передбачені законодавством, а також ті, які передбачені додатково в колективних договорах.

2.2.Правила внутрішнього трудового розпорядку, відповідальність за їх порушення. Порядок усунення від виконання робіт.

2.3.Організація роботи з охорони праці на підприємстві. Державний нагляд і контроль, громадський контроль за охороною праці.

3.Загальні правила поведінки для тих, що працюють на території підприємства, а також правила поведінки у виробничих і допоміжних приміщеннях. Розташування основних цехів, служб, допоміжних приміщень.

4.Небезпечні і шкідливі виробничі чинники, характерні для даного виробництва. Методи і засоби попередження нещасних випадків і професійних захворювань: засоби колективного захисту, плакати, знаки безпеки, сигналізації. Основні вимоги по попередженню електротравматизму.

5.Основні вимоги виробничої санітарії і особистої гігієни.

6.Засоби індивідуального захисту. Порядок і норми видачі ЗІЗ, терміни носіння.

7.Обставини окремих характерних нещасних випадків, аварій, що відбулися на підприємстві і інших аналогічних виробництвах через порушення вимог охорони праці.

8.Порядок розслідування і оформлення документів про нещасні випадки і професійні захворювання на виробництві.

9.Пожежна безпека. Способи і засоби запобігання пожежам, вибухам, аваріям. Дії персоналу при їх виникненні.

10. Перша допомога потерпілим. Дії тих, що працюють при виникненні нещасного випадку на ділянці, в цеху [58].

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу. На робочому місці журнал

інструктажу ведеться або відділом кадрів, або бухгалтерією. Все залежить від діяльності установи. Ознайомитися з документом необхідно всім працівникам під розпис.

Схема евакуації персоналу і гостей готелю житлової групи приміщень представлена на рис.3.1.

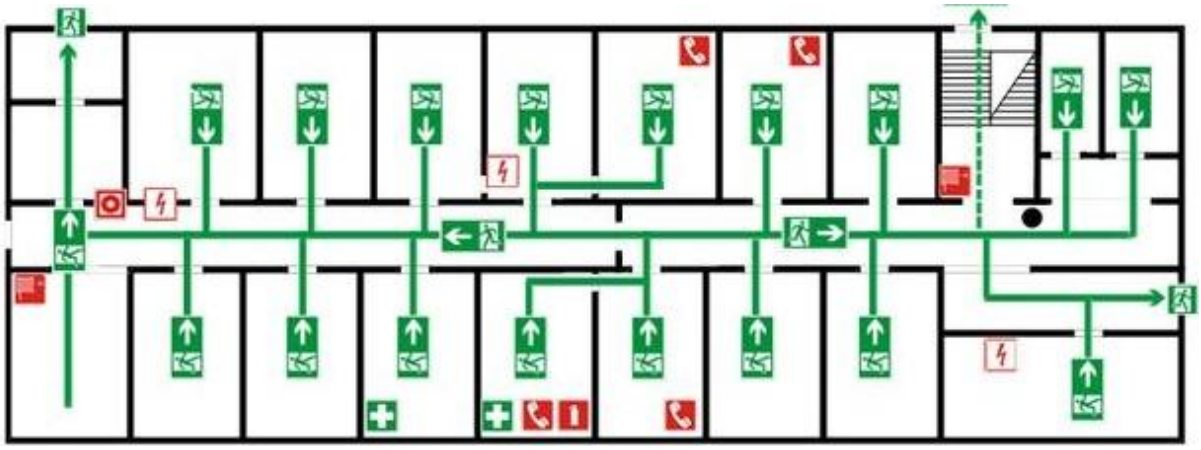

Рисунок 3.3– План евакуації гостей і персоналу при пожежі (типовий поверх)

Планування робіт з охорони праці в галузі здійснюється за такими напрямами:

– розроблення довгострокових програм поліпшення стану безпеки,
– гігієни праці та виробничого середовища;
– розроблення перспективних планів (стратегічне планування);
– розроблення щорічних комплексних заходів з охорони праці
– (планування реалізації стратегії);
– розроблення оперативних (квартальних, місячних) планів робіт
– керівниками структурних підрозділів;
– розроблення перспективного та щорічного планування науково
– дослідних робіт з охорони праці.

Плани роботи з охорони праці розроблятимуться керівником разом зі службою охорони праці.

Перспективне (стратегічне) планування включає комплексні плани на три–п’ять років та інші організаційно-технічні плани з питань поліпшення

охорони праці, котрі формуються на підставі проведення прогнозування і цільових програм.

Соціально-економічна ефективності заходів, спрямованих на поліпшення умов праці має деякі основні показники:

– зростання продуктивності праці завдяки підвищенню працездатності, внаслідок зниження втомлюваності, викликаної несприятливими виробничими умовами.

– збільшення ефективного фонду робочого часу завдяки скороченню втрат, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю через хвороби і травми, викликані несприятливими умовами праці.

– річний економічний ефект через економію витрат на виплати у зв'язку з профзахворюваннями, зменшення збитків від плинності кадрів через незадоволення умовами праці і т. ін. [58].

Відшкодування витрат, пов'язаних із втратою працездатності працівником або його смертю відбувається у вигляді страхових виплат, які здійснює фонд соціального страхування від нещасних випадків (ФССНВ) згідно із законом «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (№ 1105-XIV від 23.09.99, введений в дію з 01.04.2001).

Страхування від нещасного випадку здійснює фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України – це некомерційна самоврядна організація, що діє на підставі статуту, який затверджується її правлінням.

Сума щомісячної страхової виплати встановлюється відповідно до ступеня втрати професійної працездатності та середньомісячного заробітку, що потерпілий мав до ушкодження здоров'я. У разі стійкої втрати професійної працездатності, встановленої МСЕК, ФССНВ проводитиме одноразову страхову виплату потерпілому, сума якої визначається із розрахунку середньомісячного заробітку потерпілого за кожний відсоток втрати потерпілим професійної

працездатності, але не вище чотирикратного розміру граничної суми заробітної плати (доходу).

Якщо внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання потерпілий тимчасово втратив працездатність, ФССНВ фінансуватиме всі витрати на його лікування.

Допомога у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю виплачуватиметься в розмірі 100 відсотків середнього заробітку (оподатковуваного доходу). При цьому перші п'ять днів тимчасової непрацездатності буде оплачуватися підприємством за рахунок коштів підприємства.

Розглядаючи витрати на охорону праці на підприємстві буде виділено такі витрати:

– доцільні, спрямовані на збереження здоров'я працівників, на раціональне витрачання ними життєвих сил під час роботи та на відновлення працездатності;

– частково доцільні, які включають витрати на пільги і компенсації за несприятливі умови праці;

– недоцільні витрати, що обумовлюють підвищення собівартості продукції, зниження її обсягу тощо.

Доцільні витрати забезпечують поліпшення умов праці і зростання її продуктивності, частково доцільні і недоцільні витрати призводять до збитків підприємства та зниження ефективності виробництва.

Сектор готельних послуг залишається нині однією з динамічних та розвинутих секторів економіки України. Ненасичений ринок готельних послуг різного рівня є чудовою можливістю готельних операторів впевнено ввійти український ринок і проводити політику розширення свого впливу у галузі. Сучасний готель оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих, і тому у готелях проводять заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу. Неодмінною умовою високої працездатність персоналу готелю є раціональна організація робочих місць, місць відпочинку, зниження

шуму й вібрації, добре освітлення (місцеве і несе спільний), спокійна гама колірної забарвлення, зручна спецодяг, чистота і зручність побутових приміщень, благоустрій, озеленення.

Безпека життєдіяльності під час війни вимагає розробку алгоритмів дій, а саме:

*Алгоритм дій у разі повітряної небезпеки*. Встановіть відповідний мобільний додаток якій сповіщає про повітряну небезпеку.

Дії у разі повітряної небезпеки:

– не нехтуйте сигналом «повітряна тривога»;

– вимкніть джерело живлення, закрийте воду й газ, загасіть пічне опалення;

– візьміть документи, гроші, медичну аптечку, предмети першої необхідності, необхідні речі, продукти та питну воду;

– попередьте про небезпеку сусідів, за необхідності надайте допомогу дітям та людям похилого віку;

– якнайшвидше дійдіть до захисної споруди або сховайтеся на місцевості;

– якщо залишаєтесь вдома пам’ятайте про «правило двох стін»;

– дотримуйтесь спокою й порядку; без крайньої необхідності не залишайте безпечного місця перебування;

– слідкуйте за офіційними повідомленнями.

*Дії під час ракетних та артилерійських обстрілів*. Ракетна зброя пристосована для запуску з літаків, наземних пускових установок, воєнних кораблів, підводних човнів. Має звичайну або ядерну боєголовку. Ракетний обстріл – один із найбільш небезпечних видів вогневого ураження під час воєнних конфліктів, в результаті якого можлива велика кількість випадкових жертв серед населення. Про початок обстрілу можна дізнатися почувши віддалені звуки пострілів, гуркіт та спалахи впуску ракет. Артилерійський обстріл здійснюється з танків, самохідних артилерійських установок, реактивних систем залпового вогню, штурмових гармат, ствольних артилерійських систем.

Якщо ви почули свист снаряду (шурхіт), а через 2-3 секунди – вибух, одразу падайте на землю. Не панікуйте!

Швидко і уважно озерніться довкола та знайдіть місце, де можна сховатися надійніше. Місця можливого схову визначені в інструкції

Якщо ракетний або артилерійський обстріл застав вас на вулиці негайно лягайте на землю (канаву, яму), щільно притуліться до якогось виступу: бордюру, клумби, забору або якоїсь бетонної конструкції та накрийте шию та голову руками, при цьому закрийте долонями вуха і широко відкрийте рот – це врятує від контузії, вбереже від акустичного удару, ушкодження барабанних перетинок. Перечекайте. Прийняти лежачу позицію необхідно для того, щоб знизити шанс влучення осколків.

Якщо під час ракетного або артилерійського обстрілу ви знаходитесь у транспорті. У разі якщо обстріл застав вас у маршрутному таксі, трамваї, тролейбусі – вимагайте негайної зупинки транспорту, відбіжіть від дороги в протилежному напрямку від багатоповерхівок та промислових об’єктів і заляжте на землю. Озирніться і знайдіть більш надійне укриття неподалік.

Якщо перші вибухи застали вас в автомобілі: негайно зупиніть машину, відбіжіть якомога далі від дороги і швидко шукайте укриття.

Якщо ракетний або артилерійський обстріл застав вас у будівлі Негайно зійдіть у підвал, у випадку, якщо підвал відсутній або зачинений, зайдіть до сусідів на першому поверсі. Чим нижче спуститися, тим безпечніше.

Якщо ракетний обстріл застав вас у будинку зненацька і не лишилося часу зреагувати, швидко йдіть в кімнату віддалену від напрямку, звідки ведеться обстріл. Лежачи або сидячи притуліться до несучої стіни, не стійте напроти. Найчастіше осколки потрапляють у приміщення через вікна. Якщо є можливість заздалегідь заклейте скло вікон скотчем або забарикадуйте шафами, це врятує вас від уламків скла.

Якщо обстріли є постійними, необхідно забарикадувати вікна мішками з піском, важкими меблями, речами.

У приватних будинках можна використовувати льох, але візьміть до уваги, що його може завалити. Тому залиште у будинку на видному місці великий помітний плакат із інформацією про ваше місцезнаходження під час обстрілів і

розташування льоха. Після закінчення ракетного або артилерійського обстрілу Зачекайте приблизно 10 хв. Обережно підніміться, уважно огляньте місцевість навколо себе, пересувайтесь не кваплячись та уважно оглядайте маршрут руху, ноги ставте на вільну від уламків поверхню.

Не піднімайте з землі жодних незнайомих вам предметів! Бойові елементи зазвичай розриваються під час падіння, але можуть вибухнути й пізніше, у руках – від найменшого руху або дотику! [59]

Висновки до розділу 3

1. Створено концепцію коворкінг центру з використанням технологічних інновацій та впровадженням бізнес-послуг.

2. Визнано особливості створення умов і надання додаткових послуг коворкінгу під час воєнних дій.

3. Проаналізовано систему заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях та запропоновано заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, що дозволить готелю бути захищеним стосовно майна та життя гостей і персоналу.

4. Побудовано схему евакуації гостей і персоналу при пожежі.

## ВИСНОВКИ

1. Обгрунтовано місце стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Змістовне наповнення етапів процесу стратегічного управління буде змінюватися в залежності від розміру підприємства, його організаційної структури, сфери діяльності, рівня компетентності управлінського персоналу,

бажання власників бізнесу, чи директора підприємства впроваджувати цей процес, стилю управління, що переважає на підприємстві.

2. Досліджено теоретичні засади формування стратегії розвитку готельного підприємства. Склад та зміст стратегій, що входять у систему стратегій готельного підприємства, залежить насамперед від його розміру, побудови бізнес-процесів, організаційної структури управління.

3. Визначено особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу. Умови, що змінилися вимагають оновлення управлінських інструментів, та технологій, що можуть бути застосовані власниками підприємства.

4. Визначено концептуальні засади готелю «Київ», проведено аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища.

5. Доведено, що ситуативний підхід до переналаштування менеджменту дає той набір інструментарію, що може бути швидко використаний для подолання зазначених загроз і викликів. Це ті інструменти, що відомі, що можна використати вже, поки бізнес чи наука винайдуть власні, більш адекватні поточній ситуації – війни в Україні.

6. Передбачити заходи щодо вдосконалення розвитку готелю «Київ» під час війни для вирішення питання конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг Полтави.

7. Обгрунтовано методи маркетингових досліджень які були використані з метою визначення уподобань та потреб споживчої групи, утворення експертної об’єктивної оцінки, синтезу пропозицій цільової аудиторії та шляхів вирішення проблемних питань стосовно ризиків, що можуть випливати з ходом впровадження коворкінг центру при готелі. Враховуючи результати усіх методів маркетингових досліджень створення коворкінг центру можна вважати прибутковим та доцільним.

8. Запропоновано для удосконалення функціонування готелю «Київ» впровадити у ресторані – автоматизовану систему Abacre Cloud Ресторан. Розраховано життєвий цикл інновації.

9. Створено концепцію коворкінг центру з використанням технологічних інновацій та впровадженням бізнес-послуг.

10. Визнано особливості створення умов і надання додаткових послуг коворкінгу під час воєнних дій.

11. Проаналізовано систему заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях та запропоновано заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, що дозволить готелю бути захищеним стосовно майна та життя гостей і персоналу.

12. Побудовано схему евакуації гостей і персоналу при пожежі