

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Назва факультету	Географічний факультет
Назва кафедри	Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанна справа»
Група: ГРГМ-21с	Форма навчання: денна

Робота допущена до захисту
Завідувач кафедри доцент, кандидат географічних наук
Пандяк Ігор Григорович

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ
УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ “ІБІС СТАЙЛЗ” М. ЛЬВІВ)**

Виконав
здобувач вищої освіти **ЛУПАН ПАВЛО ПЕТРУВИЧ**

Науковий керівник: к. екон. н., доцент
Удуд Іванна Романівна

Рецензент: к. екон. н., доцент
Банера Надія Петрівна

Львів 2022

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО -МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	6
1.1. Сутність та характеристика категорій трудового потенціалу підприємства та концепції його відтворення	6
1.2. Вплив трансформації економіки та її вплив на відтворення трудового потенціалу.	12
1.3. Методичні основи оцінювання відтворення трудового потенціалу підприємства.	16
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ІБІС СТАЙЛЗ” у м. ЛЬВІВ	24
2.1. Трансформація кадрової структури трудового потенціалу підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	24
2.2. Діагностика ефективності використання трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	40
2.3. Організаційне та вартісне оцінювання відтворення трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	60
3.1. Вплив трансформаційної економіки на інновації трудової діяльності готельного господарства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	60

3.2. Прогнозування та моделювання стратегічних показників відтворення та ефективного використання трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	67
3.3. Стратегічний характер системної трансформації управління якістю відтворення трудового потенціалу підприємства готельного господарства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадровий потенціал закладів готельного-ресторанного господарства утримує безпосередню роль у економічному розвитку підприємства. Саме тому, у сучасних умовах кризи, спричиненої пандемією Covid-19 та повномаштабним вторгненням РФ, коли готельний бізнес почав зазнавати значних соціально-економічних труднощів, стає актуальною проблема пошуку нових шляхів вирішення проблем формування та використання трудового потенціалу.

Актуальність теми також обумовлена тим, що для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи трудового потенціалу. Це зосереджує увагу керівників підприємств до ефективного управління технологічними й організаційними змінами та використання їхніх соціально-економічних можливостей.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство “Ібіс Стайлз”, що знаходиться на вулиці Шухевича, 3, у місті Львів. Предметом дослідження виступає наявний кадровий потенціал даного підприємства.

Метою даного дослідження є створення пропозицій для введення на підприємстві нових методів та шляхів керування трудовим потенціалом, провести стратегічне моделювання показників відтворення та ефективного використання кадрового потенціалу, надання рекомендацій щодо управління якістю використання кадрового потенціалу.

Для досягнення мети дослідження, у роботі було поставлено такі завдання:

- визначити теоретичну сутність поняття кадрового потенціалу підприємства, як економічної категорії;
- обґрунтувати методологію формування трудового потенціалу готельного підприємства;

- розглянути концепції відтворення трудового потенціалу підприємства;
- розглянути основні аспекти управління якістю трудових ресурсів підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічні показники господарської діяльності готельного підприємства
- провести оцінку трудового потенціалу готелю
- запропонувати методи покращення управління кадровим потенціалом підприємства у час кризи.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою досліджень є базові положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління трудовим потенціалом підприємства. У роботі використано методи аналізу робіт інших авторів та синтез авторського тлумачення їхніх наукових досягнень; статистичного аналізу – для виявлення та узагальненні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток та формування трудового потенціалу готельної галузі; порівняння оцінок та відгуків на сайтах для бронювання, а також емпіричний метод дослідження, що дозволяє аналізувати практичну діяльність готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у місті Львів, а також табличний, графічний методи для наочного відображення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО -МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та характеристика категорій трудового потенціалу підприємства та концепції його відтворення

Термін «кадровий потенціал» можна інтерпретувати, як джерело використання трудових ресурсів підприємства, оскільки «потенціал» — це прихована можливість.

Проаналізувавши дослідження вчених, котрі вивчали дану тему, ми дослідили визначення, що трудовий потенціал є наявною і можливою в майбутньому кількістю та якістю праці, якою володіє суспільство, колектив організації, індивід за даного рівня розвитку науки і техніки, і котра визначається чисельністю працездатного населення та його професійно-освітнім рівнем[6].

У своїй роботі Круш П. В. та Сімчера О. І. описують трудовий потенціал підприємства, як інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи відносин.[7]

Трудовий потенціал підприємства – це результат дії людського фактора у вигляді багатопланового трудового процесу, який характеризує приховані можливості та компетенції людини. Вихідною структурою компонентою, яка формує трудовий потенціал підприємства, є трудовий потенціал працівника, що створює основу трудових потенціалів більш високих структурних рівнів. [9]

Як економічна категорія «трудовий потенціал» є невід’ємною частиною управління будь-яким підприємством. Рівень його якості безпосередньо впливає на функціонування господарства і залежить від організації різноманітних економічних і соціальних заходів щодо формування, поділу,

перерозподілу робочої сили на рівні підприємства та створення особливих умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

У висновок аналізу робіт інших вчених, ми можемо надати власне визначення терміну. Кадровий потенціал - це економічний показник, що визначає якість управління трудовими ресурсами підприємства та його вплив та економічний розвиток.

Трудовий потенціал підприємства, в першу чергу, являє собою сукупність потенціалу його окремо взятих працівників та засобів реалізації його навичок та здібностей. При цьому, до внутрішніх здібностей працівника необхідно віднести рівень його професійних навичок і кваліфікації, здатність до праці та її характеристики - умови праці та проживання, рівень доходу, систему мотивації та стимулювання.

Щодо класифікації трудового потенціалу виділяють наступні види наведені у табл. 1.1 [11]

Таблиця 1.1

Класифікація трудового потенціалу підприємства

Категорія	Види
За об'єктом дослідження	Трудовий потенціал території
	Трудовий потенціал виробничого виробу
	Трудовий потенціал окремого працівника
За територіальною ознакою	Трудовий потенціал країни
	Трудовий потенціал адміністративно-територіальної одиниці
	Трудовий потенціал регіону

По відношенню до трудової діяльності	Потенціал зайнятих у суспільному виробництві
	Потенціал незайнятих у суспільному виробництві
За галузевою ознакою	Трудовий потенціал галузей економіки
	Трудовий потенціал господарчих комплексів
За секторами економіки	Трудовий потенціал зайнятості в державному секторі економіки
	Трудовий потенціал зайнятих у приватному секторі економіки
За елементним складом	Особистий потенціал працівника
	Потенціал суспільної організації праці на цій території
	Демографічний потенціал території
	Етнокультурний потенціал території.
За особовою компонентою:	інноваційний потенціал,
	прогресивний потенціал,
	духовно-моральний потенціал
	інтелектуальний потенціал,
	психофізичний потенціал;

*складено автором згідно [10]

Виділяють наступні типи формування управління кадровим потенціалом підприємства, в залежності від орієнтації на власні кадрові ресурси чи зовнішні умови.

Управління зовнішнім кадровим потенціалом - характеризується орієнтацією на компанію, створенням умов для розвитку на будь-якому рівні або посаді. Компанія наймає кваліфікованого фахівця, який готовий працювати зі своїми навичками.

Внутрішнє управління людськими ресурсами – тобто компанії орієнтовані на свої власні кадри та їх розвиток. Цей тип підходить для компаній, які готові розвивати власну корпоративну культуру та підвищувати прихильність і відповідальність своїх співробітників за участь у розвитку бізнесу. При цьому важлива не тільки кваліфікація персоналу, а й його соціально-психологічна спрямованість.

У обох випадках формування трудового потенціалу проходить через наступні етапи наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи формування трудового потенціалу підприємства

Етапи формування трудового потенціалу
1. Планування необхідної кількості та якості трудових ресурсів для нормального функціонування підприємства
2. Набір персоналу
3. Визначення заробітної плати та різноманітних виплат
4. Профорієнтація і адаптація
5. Професійне навчання
6. Оцінка результатів праці
7. Підвищення, переведення або звільнення
8. Підготовка керівних кадрів

Складено автором за [10]

Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння його постійному розвитку за рахунок поєднання наявних людських

ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та їх часткового потенціалу зі стратегією та основними цілями підприємства наведених у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Основні стратегічні цілі управління трудовим потенціалом підприємства

Цілі управління трудовим потенціалом
Форкастинг та забезпечення потреб підприємства у трудових ресурсах
Максимально ефективне використання трудового потенціалу окремих працівників і колективу в цілому
Наявність програми кар'єрного розвитку спрямованої на підвищення якості роботи та підвищення рівня організованості, мотивації, самодисципліни працівників
Гідно оплачувана робота працівників підприємства
Узгодження виробничих і соціальних завдань
Підвищення ефективності управління персоналом за рахунок розвитку HR планування та формування корпоративної культури.

У процесі відтворення трудового потенціалу виділяють чотири фази: виробництво, розподіл, обмін і споживання. При цьому акцентується увага на демографічній складовій трудового потенціалу, яка суттєво впливає на весь процес його відтворення. Цей вплив пов'язаний з демографічною якістю населення, яка в свою чергу залежить від таких фундаментальних характеристик, як генофонд популяції, що відтворюється, стан її здоров'я [3, с. 36]

Ці етапи формування трудового потенціалу є загальними для всіх українських підприємств. Однак формування кадрового потенціалу в готельному секторі може відрізнятися через специфіку його роботи.

На це впливає:

- характер компанії, оскільки готелі відкриті 24 години на добу, що змушує персонал готелю змінюватися протягом дня;

- обслуговування клієнтів може бути рівномірним і сезонним, що призводить до нерівномірного навантаження та використання матеріальних і трудових ресурсів;
- одночасне виробництво та споживання готельних послуг, що ускладнює контроль якості послуг;
- необхідність активної маркетингової політики та застосування гнучкої цінової політики;
- якісне обслуговування клієнтів вимагає від обслуговуючого персоналу вищої кваліфікації.

Названі особливості формують особливий механізм функціонування суб'єктів готельного бізнесу. Управління трудовим потенціалом на етапі формування кадрових ресурсів залежать від вимог до відповідної категорії готелю, фактичної кількості та типів номерів. Штат готелю повинен бути повністю забезпечений фахівцями відповідного рівня кваліфікації. При цьому, підприємство повинно забезпечувати однакові умови для навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Для визначення кількості необхідних трудових ресурсів, підприємство починає планування стратегічно необхідної кількості кадрів. До даного процесу, можуть бути залучені зовнішні рекрутингові компанії, місцеві біржі праці, державні центри зайнятості. На цьому етапі, велику роль відіграє планування мотивації та оцінки якості майбутнього трудового потенціалу. Персонал, у цей момент, розглядається, як джерело рушійної сили та позитивний фактор стратегічного розвитку

До внутрішніх джерел формування трудових ресурсів на даному етапі належить підготовка і перепідготовка своїх працівників на підприємстві та просування власних працівників по кар'єрній драбині.

Наступним етапом управління трудовим потенціалом готельного підприємства є управління його мотивацією.

Мотивація трудових ресурсів - це певне спонукання та заохочення працівників підприємства. Мотивація залежить від рівня профорієнтації

працівника, його залучення у діяльність підприємства, а також від інших економічних, психологічно-соціальних чинників.

І останнім кроком у керуванні трудовим потенціалом готельного господарства є навчання персоналу та виготовлення високо кваліфікаційних кадрів, які у перспективі можуть займати високі керівні позиції.

1.2. Вплив трансформації економіки та її вплив на відтворення трудового потенціалу.

Погляди на трудовий потенціал змінювалися впродовж трансформації та розвитку економічної науки. Трансформацією вважається накопичення певних змін у конкретній системі, що дозволяє об'єкту змінювати певні свої характеристики.

Так, у розрізі часу, ми можемо виділити, що розвиток трудового потенціалу включає у себе насамперед періодичну зміну систем навчання, організаційного розвитку і професійного та особистого зростання персоналу, задля підвищення виконання поточних стратегічних та економічних завдань підприємства.

Тобто будь-яка трансформація у економіці має вплив на підприємство, його роботу та функціонування, що в кінцевому результаті впливає на трудовий потенціал у розрізі:

- потенційних HR-можливостей;
- мотивації персоналу;
- самопочуття персоналу;
- можливості у наданні заробітної плати;
- отримання працівниками визнання;
- розвитку та навчання працівників на підприємстві.

У кризовій ситуації, економічний розвиток підприємства, має значущий вплив на трудовий потенціал. Він може негативно впливати на показники роботи підприємства. Тому визначення оптимальних напрямів і обсягів

підготовки кадрів в умовах фінансових, кадрових і часових обмежень є одним із найважливіших завдань сучасної економічної науки.

Таблиця 1.4

Фактори, що визначають формування трудового потенціалу*

Кількісні	Якісні
Відсоток працездатного населення	Психофізичні властивості
Кількість робочого часу	Моральна зрілість
Відсоток безробітності	Рівень культури
Народжуваність	Трудова міграція та активність
Галузева структура зайнятості	Кваліфікаційний рівень
Статеві-вікова структура населення	

*Складено автором за [7]

Факторами, що обумовлюють зміни у трудовому потенціалі, є природний приріст населення, фізичного стану та здоров'я населення, культурний та освітній рівня населення. Варто зазначити, що фактори, які впливають на стан трудового потенціалу, можуть бути *об'єктивними та суб'єктивними*.

До *об'єктивних* факторів належать: демографічна ситуація, яка впливає на кількісні та якісні характеристики ресурсів праці та природні умови, які мають спричиняють непродуктивну працю і незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів.

До *суб'єктивних* факторів належать соціально-економічний розвиток населення та непрофесійне управління трудовим потенціалом. Таким чином, недоліки, допущені в ході перебудови усього суспільства, національної економіки, переходу від планової до ринкової економіки, призвели до спаду виробництва, втрати соціальних гарантій, наукового потенціалу. Це позначилося й на трудовому потенціалі суспільства.

Розглянемо вплив перелічених чинників на основні компоненти трудового потенціалу.

Одним з економічних факторів, котрі впливають на розвиток трудового потенціалу можна спостерігати кризову ситуацію на ринку праці.

Ринок праці - це невід'ємна частина системи ринкової економіки, це сукупність засобів, установ і соціальних організацій, за допомогою яких роботодавці наймають працівників для реалізації своїх проектів, а шукачі знаходять її відповідно до своєї професії, кваліфікації, бажанням тощо. Ринок праці характеризується відносини між продавцями (власниками) і покупцями робочої сили та відповідна інфраструктура

За даними Державної служби статистики України, ми можемо проаналізувати, як змінився український ринок праці за останні п'ять років з 2017 по 2021 рік.

Таблиця 1.3

Кількість працездатного населення України у період з 2017-2021 рр.

Рік	Кількість працездатного населення
2017	17144.3
2018	17221.6
2019	17322.9
2020	17047.4
2021	16662.7

Існуючі статистичні дані, за 2017-2021 роки, свідчать про те, що на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України трудовий потенціал є кризовим, про що свідчить тенденція щодо зменшення чисельності населення та зміна його вікової структури на користь непрацездатного населення.

Загалом, згідно з наведеною вище статистикою, ми можемо зазначити, що з 2019 року кількість непрацездатного населення значно зменшилася, що пов'язано з поширенням Covid-19 та зростанням смертності людей

працездатного віку, зменшенням чисельності молоді віком до 35 років та стабільною чисельністю осіб працездатного віку.

У 2022 році, через ескалацію російсько-української війни ситуація ще сильніше погіршилася.

Соціально-економічні процеси в сфері готельного обслуговування стикаються з тим, що не вистачає кваліфікованих спеціалістів для покриття потоку тимчасово переміщених осіб з окупованих територій східних областей.

Аналізувати ситуацію на 2022 рік можна згідно дослідження Міжнародної організації з міграції, до яких посилається Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. У дослідженні виявили що до п'ятірки регіонів, з яких виїжджали найбільше, увійшли Харківська, Київська, Донецька, Луганська області та м. Київ.

Приймали осіб найбільше Дніпропетровська, Київська, Львівська, Вінницька та Полтавська області (рис. 1.1.)

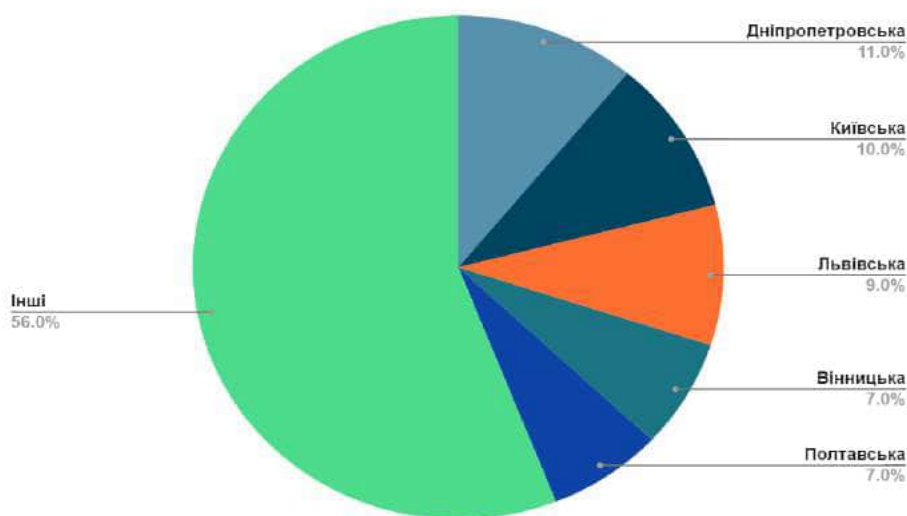


Рис.1.1. Области в яких найбільше внутрішньо переміщених осіб

Аналізуючи ці дані, ми можемо зробити висновок, що Львів та область, стали одним з найбільших хабів, що приймають внутрішньо-переміщених осіб. Це призвело до того, що підприємства готельно-ресторанної справи мали реорганізувати свою роботу.

З економічного погляду після приїзду внутрішньо переміщених осіб у м. Львів відбувся певний ріст, адже люди сформували додатковий попит на послуги з тимчасового розміщення. Усе це призвело до створення робочих місць й збільшення податків до бюджету.

Також, ВПО почали створювати й власний бізнес, переселенці, котрі мали досвід у готельно-ресторанному бізнесі почали відкривати свої заклади у Львові, що так само несе додатковий позитив для регіону.

Проте варто зазначити, що з іншого боку, велика частина ВПО приїхала без достатнього матеріального забезпечення. Дана ситуація почала створювати додаткове навантаження на місто. Потрібно було вирішити питання розміщення людей, їх харчування та забезпечення життєво-необхідними речами. Існувала величезна потреба в адаптації існуючої інфраструктури до потреб переміщених осіб, а також потреба у створенні нової інфраструктури. Наприклад, функцію шелтерів почали виконувати школи та існуючі підприємства готельної та рекреаційної сфери. Таке рішення було раціональним, адже потрібно було облаштувати спальні місця, душові й пральні, для великої кількості людей.

Таким чином до звичної роботи підприємств сфери гостинності додалося волонтерство, надання допомоги ВПО у вигляді проживання та харчування, перепрофілювання підвальних приміщень під бомбосховища тощо, що призвело до значної втрати економічної стабільності.

1.3. Методичні основи оцінювання відтворення трудового потенціалу підприємства.

Питання оцінки трудового потенціалу розглядали наступні науковці: О.Ю. Масленніков, Краснокутська Н.С., Рудий В.І. та інші науковці.

У своїх дослідженнях вони виділяють чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу підприємства – часові, натуральні, вартісні та умовні.

Щодо часових одиниць виміру, вони базуються на використанні часових проміжків для опису рівня трудового потенціалу.

Часова оцінка трудового потенціалу - свідчить про те, скільки часу необхідно працівникові для виконання чи вирішення його професійних обов'язків у рамках економічної діяльності організації, виходячи з наявних умов.

Натуральними одиницями виміру вважають наступне:

- кількість виробів, які зробив працівник;
- обсяг виконаних робіт;
- кількість обслужених клієнтів, тощо

Дані показники, можна охарактеризувати за допомогою системи КРІ (англ - Key performance indicator) - вони допомагають визначати трудовий потенціал на основі порівняння конкретної кількості виконаних і передбачуваних показників ефективності працівника.

Вартісний вимір трудового потенціалу - заснований на вимірі всіх фінансових витрат та результатів від діяльності працівника чи підприємства.

Вартісну оцінку трудового потенціалу розділяють на три групи:

1) визначення рівня впливу кадрового потенціалу на підвищення або зниження ринкової ціни виробленого продукту та сукупної економічної вартості підприємства;

2) визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства за впливом кадрового потенціалу;

3) визначення обсягу витрат на реструктуризацію кадрового капіталу підприємства у випадку передпродажної або післяприватизаційної реструктуризації самого підприємства, а також при антикризовому управлінні або інноваційному проектуванні.

Також, виділяють два підходи у вартісній оцінці трудового потенціалу: вартісного та дохідного:

Вартісний підхід - являє собою загальну суму фактичних витрат на створення трудового потенціалу. Такі витрати можуть визначатися за такими показниками:

- фактична заробітна плата;
- витрати на забезпечення умов праці;
- оплата соціального забезпечення;
- ціна компенсації.

Останнє передбачає визначення тих витрат, які є пов'язані із заміною всіх працівників підприємства. Для визначення цього показника сумується зарплата працівників за 0,5 – 2 місяці, що зазвичай є еквівалентом на рекрутингові витрати підприємства.

Дохідний підхід визначення вартості трудового потенціалу пов'язаний з оцінкою вигоди, яку має підприємство від праці робітника. У даному випадку, вартість трудового потенціалу дорівнює прибутку, що генерується працею робітника.

Умовні одиниці вимірювання трудового потенціалу в основному відображають суб'єктивні показники природи та факторів трудового потенціалу підприємства. Сюди входять різні синтетичні коефіцієнти, рейтинги, співвідношення, бали тощо.

Традиційно трудовий потенціал розрізняють за наступними критеріями:

- трудовий потенціал одного працівника;
- трудовий потенціал підприємства;
- трудовий потенціал суспільства;
- трудовий потенціал території.

Основними компонентами з яких складається трудовий потенціал: є фізичне здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивованість, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу та ін.

Фізичне здоров'я населення країни визначається основними демографічними показниками: середньою тривалістю життя, часткою працездатного та непрацездатного населення, смертністю населення за різними віковими групами розміром і часткою витрат на охорону здоров'я.

Творчий потенціал населення країни визначається темпами науково-технічного прогресу, видатками від авторських прав, кількістю патентів міжнародних премій та ін.

Рівень освіти населення країни визначається наступними показниками: середня кількість років навчання на одну людину, часткою витрат в державному бюджеті на освіту, доступністю різних рівнів освіти для верств населення тощо.

В загальному, освіта є одним з визначних показників, що показують якість трудового потенціалу у населення. Існує економічно обґрунтоване визначення, що приріст рівня освіти на один клас середньої школи в середньому забезпечує зростання якісних працівників на 6 % і скорочує терміни освоєння нових технологічних операцій робітниками.

У своїй роботі Краснокутська Н.С. визначає необхідність оцінки трудового потенціалу за допомогою кількісних та якісних показників. [4]

До кількісних показників відносяться:

- 1) кількість працівників;
- 2) професійно-кваліфікаційний склад кадрів
- 3) статево-віковий склад;
- 4) середній вік робітників;
- 5) показник наявності стажу роботи на підприємстві та на певній посаді;
- 6) рівень ротації кадрів;
- 7) укомплектованість підприємства робітниками, тощо.
- 8) До якісних показників відносяться:
- 9) індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного робітника;
- 10) професійні характеристики працівників;

11) групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Щодо визначення ефективності трудового потенціалу підприємства, воно визначається співвідношенням результату, тобто ступеня досягнення економічних цілей та показників підприємства до кількості та якості реалізованих здібностей персоналу з його досягнення.

В загальному ефективність використання трудового потенціалу розглядають в двох площинах:

- 1) як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства;
- 2) як ефективність управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

Також відомі різні методи оцінки трудового потенціалу.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесіди, імітаційний метод, анкетування.

Використання кожного із зазначених методів оцінки трудового потенціалу передбачає формування системи аналітичних показників.

Прийнято виділяти три основних системи показників ефективності трудового потенціалу наведених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні системи показників ефективності трудового потенціалу*

Тип системи	Показник
побудована на результатах діяльності підприємства	прибуток до оподаткування;
	оподатковуваний, чистий прибуток;
	собівартість вироблених продуктів та послуг;
	показник рентабельності

	показник виручки від реалізації;
	показники обсягу виробництва;
	якість продукції та послуг;
	термін окупності та показник рентабельності інвестицій.
побудована на показниках результативності, якості та складності трудової діяльності	продуктивність праці;
	темпи зростання продуктивності і заробітної плати;
	частка витрат на оплату праці в собівартості продукції;
	витрати робочого часу;
	процент браку;
	трудомісткість продукції та послуг;
	коефіцієнти складності праці;
	чисельність персоналу тощо
побудована на формах і методах роботи з персоналом:	плинність кадрів;
	рівень кваліфікації та освіченості персоналу;
	рівень виконання трудової дисципліни;
	професійно-кваліфікаційна структура підприємства;
	співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу;

	соціальна структура персоналу;
	витрати на 1 працівника;
	витрати на управління;
	соціально-психологічний клімат у колективі,;
	привабливість праці, тощо.

Висновки до першого розділу.

Результати проведеного теоретичного дослідження, що стосується економічної сутності поняття трудового потенціалу та його складових, наявних кризових умов Україні, дали підставу зробити наступні висновки:

1. Поняття кадрового потенціалу є дослідженим у працях багатьох вітчизняних та іноземних авторів. Кадровий або трудовий потенціал, виражає те, як підприємство працює зі своїм кадровим ресурсом, характеристику його використання та відтворення в умовах діяльності підприємства.
2. На кадровий потенціал підприємства може впливати широка плеяда чинників, на різних рівнях, в залежності від природи їх виникнення. На даному етапі свого розвитку, підприємство готельної сфери “Ібіс Стайлз” у місті Львів найбільше постраждало від умов створених пандемією Covid-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації. Основні чинники, що об’єднують ці два періоди це зменшення потоку туристів та збільшення соціальної відповідальності підприємства.
3. Для оцінки відтворення трудового потенціалу, існують різноманітні методи дослідженні у працях інших дослідників. Кожен метод використовує свої метрики для визначення ефективності використання кадрового потенціалу від економічних показників, як прибуток та

продуктивність праці, до метрик соціального спрямування, що пов'язують між собою обізнаність працівників, корпоративну культуру та психологічний клімат.

4. Готельні підприємства мають власну специфіку відтворення трудового потенціалу, що обумовлено особливостями їх роботи, сезонністю. Також вони залежать від характеристики готелю, його зірковості та іншої класифікації, потребі у кадровому ресурсу, особливостях розподілення обов'язків та організаційною структурою підприємств.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ІБІС СТАЙЛЗ” у м. ЛЬВІВ

2.1. Трансформація кадрової структури трудового потенціалу підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Підприємство готельного господарства “Ібіс Стайлз” - знаходиться у місті Львів, по вулиці Шухевича, 3. Це підприємство належить до галузі сфери обслуговування та відноситься до категорії 3-зіркових готелів.

Дана зікрівить означає, що на даному підприємстві готельного господарства дотримані всі вимоги, котрі зазначені у ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», а саме:

- меблі та оснащення з матеріалів категорії середньої вартості, добре оформлені та відповідають єдиній стилістиці;
- устаткування готелю є у відмінному технічному стані;
- номери та громадські приміщення прикрашені декоративними елементами або іншими художніми творами;
- постільна білизна зшита з натуральних тканин, однотонна.
- санвузли є оснащеними якісним устаткуванням категорії середньої вартості, стіни та підлога є покритими відповідним водонепроникним матеріалом, зроблені без недоліків.

Розташоване готельне підприємство у самому центрі Львова, що надає йому престижності та додаткової зручності, адже “Ібіс Стайлз” має зручне розташування до усіх основних об’єктів транспортної інфраструктури:

- на відстані 2,4 км знаходиться Львівський Залізничний вокзал;
- на відстані 7 км розташований Міжнародний Аеропорт “Львів”.

Готельне підприємство “Ібіс Стайлз”, також є близько розташованим й до основним визначних архітектурно-історичних пам’яток та популярних туристичних маршрутів міста Львів.

Юридична назва підприємства реєстрації готелю - ТЗОВ “Інноваційні системи менеджменту”

Готельна мережа до якої належить дане підприємство готельного господарства - “Ibis Hotel” належить до великої французької готельної корпорації Accor.

Готелі Ibis у своїх категорії відносяться до типу готелів бюджетного класу. Готелі бренду “Ibis”, зазвичай, мають статус двох чи трьох зірок. У Західній Європі готелі мережі “Ibis Hotel” найчастіше зараховують до розряду готелів економ-класу.

Accor S.A. — французька багатонаціональна компанія у сфері гостинності, яка володіє, управляє та надає франшизи готелям, курортам та закладам для відпочинку.

Компанія Accor була заснована Полем Дубрулем та Жераром Пеліссоном в 1963 році у Парижі, Франція. У 1967 році вони заснували готельну групу Société d'investissement et d'exploitation hôteliers (SIEH) та відкрили перший готель під брендом - Novotel за межами Лілля на півночі Франції. Novotel, був натхненний американськими мотелями, та був новою концепцією на готельному ринку Франції. Дана концепція пропонувала гостям щось середнє між висококласними палацами та незалежними готелями, представляючи своїх клієнтам дешеві комфортабельні номери, ресторани, кав'ярні та стоянку для їх автомобілів.

Крім “Ibis Styles” існують й інші бренди Accor: *Sofitel, Novotel, Suite hotel* – 6 тис. готелів по всьому світу.

“Ibis Styles” – перший готель категорії економ-класу, який був сертифікований за системою якості ISO 9001, що гарантує своїм гостям забезпечення певного набору послуг та високого сервісу, основні обіцянки бренду

Номерний фонд даного готелю налічує 77 кімнат. Також у приміщенні готелю діє ресторан, де гості закладу можуть отримати додаткову послугу

сніданку у вигляді “шведський стіл”. Для інших прийомів їжі існує послуга доставки з закладів, що знаходяться поряд, наприклад ресторану “Chelentano”.

Щодо оснащення номерів, воно залежить від типу кімнати. У готелі доступні наступні кімнати:

- 1) стандартний одномісний номер, з одним одномісним ліжком: загальне оснащення;
- 2) стандартний двомісний номер з двома односпальними ліжками: загальне оснащення;
- 3) номер “Комфорт” з ліжком king-size: загальне оснащення та сейф, робочий стіл, диван.

Загальним оснащенням цих кімнат є: кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, ванна кімната, опалення, телефон та шумозахисні вікна. У ванній доступні усі необхідні приналежності та косметичні набори.

Найбільшими недоліками готелю є достатньо невелика площа кімнат, відсутність місця для паркування транспорту під готелем, та маленьке приміщення ресторану.

Характеристика дизайну та архітектурного рішення. Готель побудований у стилі хай тек, з використанням у екстер’єрі скла та неоновового світла, що можна побачити на рис.2.1



Рис 2.1. Фасад готелю “Ібіс Стайлз” у м. Львів

Інтер’єр закладу виконаний у поєднанні стилю хай-тек з іншими сучасними дизайнами. Дане поєднання дозволяє готелю виділятися на фоні

інших будівель. Готель має свій унікальний та впізнаваний бренд у стилі: у декорі присутні багато деталей та акцентів, робиться уклін на використання яскравих трендових кольорів.

Детальніше ознайомитися з дизайном інтер'єру можна на рис. 1.2 та 1.3.



Рис. 2.2, 2,3. Внутрішній вигляд готелю “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Щодо цінової політики, то готель є порівняно недорогим. Ціни на номери можна переглянути у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Ціни на номери у готелі “Ібіс Стайлз”*

Тип номеру	Ціна за одну ніч
Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	Від 1990 грн
Стандартний номер з ліжком розміру "king-size"	Від 1990 грн
Номери "Комфорт" з двоспальним ліжком розміру "king-size"	від 2460 грн

У ході роботи ми проаналізували кадрову структуру підприємства та можемо виділити наступні групи наведені у рис.2.4



Рис. 2.4. Кадрову структуру підприємства “Ібіс Стайлз” розроблена автором

Наразі, на підприємстві працюють 22 співробітника, що формують персонал готельного підприємства “Ібіс Стайлз”.

Для характеристики ми описали посадові обов'язки адміністративно-управлінського корпусу готельного підприємства “Ібіс Стайлз”.

В обов'язки Генерального директора входить кінцева відповідальність, за прийняття управлінських рішень та спілкування з корпоративними головами готельного ланцюга Ассог.

Генеральний директор для виконання управлінських рішень має свого заступника. Заступник, у свою чергу відповідальний за роботу функціональних менеджерів.

Менеджери підрозділів є функціональними лідерами окремих ланок, які виконують покладені на них функції, та звітують генеральному директору або його заступнику. Розглянемо детальніше посадові обов'язки кожного з менеджерів готелю “Ібіс Стайлз”.

Функціональні обов'язки менеджерів підприємства "Ібіс Стайлз"*

Менеджер з бронювання	відповідає на дзвінки клієнтів
	перевіряє електронну пошту підприємства
	сайти для букінгу де розміщене підприємство
	консультує клієнтів з питань наявності вільних номерів
Менеджер з продажу	будує відносини з корпоративним сектором
	якщо поблизу є якась подія, він може запропонувати місця у готелі для учасників чи делегатів та запропонувати знижку
	співпрацює з туристичними фірмами
Менеджер on-duty	організовує роботу рецепціоністів
	відповідальний за вчасне розміщення відвідувачів
	догляд за наявністю номерів
	дотримання стандартів обслуговування
	інші доручення директора щодо розміщення
Housekeeping менеджер	технічне функціонування готелю
	замовлення технічних засобів (миючі засоби, обладнання у номери)
	управління службою покоївок, інженерів та охоронців

*Складено автором згідно даних наданих підприємством

У складі цього відділу ще є два лідери: головний інженер, якому підпорядковуються техніки, та головна покоївка, якій підпорядковуються покоївки.

Специфікою організаційної структури є те, що на підприємстві кожна позиція є заміна, тобто, у випадку коли в когось є вихідний, лікарняний або відпустка є працівники, які можуть замінити один одного.

Узагальнивши ці дані, можемо окреслити, що кадрова структура підприємства готельної сфери “Ібіс Стайлс” є чітко ієрархічною, та представляє з себе функційно-лінійну структуру. Посадові обов’язки є чітко розподілені між працівниками, що безпосередньо впливає на кадровий потенціал,

Для оцінки трансформації кадрової структури підприємства у кризових умовах господарювання ми звернулися до адміністрації готелю “Ібіс Стайлз” з проханням надати дані по операційній роботі підприємства за останні найбільш кризові періоди - часи пандемії Covid-19 та від початку повномасштабної ескалації російсько-української війни. Дану оцінку ми провели за наступними критеріями:

- вплив кризи на роботу готелю;
- трансформація робочих умов працівників готелю;
- зміна кадрової структури підприємства.

Щодо впливу найбільших криз на роботу готелю, ми маємо змогу аналізувати те, як змінювалося життя та внутрішні правила готелю під час останніх 3 років. Також маючи дані з 2015 року ми можемо дати більш глибоку картину впливу кризових ситуацій на роботу даного підприємства сфери обслуговування.

Для початку розглянемо зміни, що відбулися на підприємстві за часів розвитку пандемії Covid-19.

У цей період, підприємство зазнає значних економічних втрат описаних у частині 3 другого розділу даної роботи. Для того, що відновити свій економічний потенціал, підприємство почало дбати про здоров’я та безпеку своїх працівників.

Для забезпечення працівників та гостей готелю від вірусу на підприємстві ввели систему безпеки #AllSafe Accor.

#AllSafe Accor - певний звід правил, стандартів та введення інновацій у стінах готелю, з метою дотримання особистої гігієни працівників та гостей закладу, задля забезпечення їх від можливості зараження коронавірусом.

У дану систему входить:

- введення соціальної дистанції у громадських приміщеннях готелю;
- введення додаткових санітарні заходи з метою забезпечення гостей та працівників, шляхом дезінфекції поверхонь та приміщень;
- проведення тренінгів, щодо дотримання безпеки та особистої гігієни для працівників готелю;
- засоби для дезінфекції у всіх приміщеннях готелю;
- додано можливість швидкого виселення та заселення без безпосереднього контакту з працівниками підприємства;
- збільшився контроль за якістю харчових продуктів та безпеки харчової лінії та виробництва продукції на базі готелю;
- введення системи QR-кодів для автоматизації і діджиталізації спілкування з клієнтом.

Під час роботи, ми розглянемо детальніше зміни у готелі, що ввелися відповідно до даної системи.

На підприємстві, згідно правил програми цієї системи #AllSafe:

- мінімізували контакт з поверхнями у ванній кімнаті, встановивши безконтактний кран для води;
- встановили інформуючі постери у туалетних кімнатах, включаючи правила миття рук та інформаційний буклет щодо програми #AllSafe Accor з запобіжними заходами для убезпечення контакту з вірусом.
- задля безпеки персоналу та гостей готелю, встановили посилений графік прибирання та санітарної обробки туалетної кімнати. Щоденно додалося кварцування, дезінфекція підлоги та провітрювання приміщення. Приклад графіку та усіх засобів захисту зображені у додатках А,Б,В.

Щодо холу, над стійкою для реєстрації, встановили прозорий захисний щит, що захищає працівників готелю при реєстрації гостя та мінімізує розбризування слини або інших виділень.

Послуги “**Online Check-in**” та “**Fast check-out**”, що дозволяють скористатися послугами готелю майже без контакту з працівниками готелю.

Online check-in дозволяє дистанційно поселитися у готель за наступним алгоритмом:

- 1) номери готелю, бронюються на сайті готельної мережі all.accor.com;
- 2) за день до заїзду оформляється онлайн реєстрація;
- 3) опісля, на мобільний телефон приходить SMS-повідомлення з інформацією про підтвердження бронювання та інформація про номер і розташування готелю
- 4) при заїзді в готель ключ вже буде доступний на стійці реєстрації.

Швидкий виїзд - Fast check-out, доступний лише у разі, якщо гість повністю розрахувався за послуги готелю. Тоді, він має можливість швидкого виїзду. Тобто, після завершення дії оплачених послуг, гість може просто залишити ключі від номеру у коробці на стійці реєстрації та вийти з готелю, не маючи жодного контакту з працівниками підприємства. У даному випадку, усі розрахункові документи надійдуть гостю у електронному форматі на електронну пошту.

Для забезпечення безпеки, також проводяться заходи перевірки стану здоров'я працівників. Усі працівники, зобов'язані проходити періодичний медогляд. Також, перед та після робочого дня, за допомогою охорони здійснюється перевірка стану здоров'я співробітника і лише після цього його допускають до місця роботи.

Алгоритм перевірки наступний:

- 1) охорона, опитує працівників щодо наявності симптомів ГРВІ;
- 2) перевіряються показники температури;
- 3) після вимірювання температури, працівникові надається дозвіл зійти на робоче місце;

- 4) працівник ставить свій підпис у відповідному документі - “Лист реєстрації стану здоров’я працівників”;
- 5) дані документи зберігаються у “Журналі здоров’я працівників” зображеного на рис. 2.4



Рисунок 2.4 Журнал здоров’я працівників ТОВ “Інноваційні системи менеджменту”

Типовий лист реєстрації стану здоров’я наведено у Додатку Г.

Наступна інновація введена для мінімізації контакту співробітників з гостями у готельному підприємстві “Ібіс Стайлз” є систему QR-кодів для швидкого доступу до сервісів готелю у режимі онлайн:

- рум сервіс;
- інформація про сніданки;
- дані вайфаю;
- комунікація з адміністрацією.

Досить цікавим, є процес організації за допомогою QR-коду рум сервісу. підприємство “Ібіс Стайлз” не має власного виробництва харчової продукції, тому готель організував партнерство з закладом громадського харчування “Chelentano”, з яким знаходиться у одному приміщенні.

За допомогою, QR-кодів, гість може автоматично замовити та оплатити їжу з ресторану, а рум сервіс готелю доставить обід чи вечерю у номер. Таким чином, клієнти можуть уникати зайвого контакту. Їх можна переглянути у додатку Г

Отже, для мінімізації ризиків пов'язаних безпекою здоров'я працівників та гостей на підприємстві ввели нові стандарти санітарної обробки приміщень, та правила дистанційного обслуговування клієнтів, а також ввели певні інновації у готель. Дані антикризові заходи сприяли поступовому поверненню клієнтів у заклад, покращення бренду серед клієнтів, як безпечного готелю та дозволило відновити певні економічні показники.

Наступною кризою, з якою зіткнулося підприємство стало повномасштабне вторгнення російських військ та ескалація російсько-української війни.

За даними, що надали нам працівники готелю, підприємство було готове та мало певний ризик менеджмент та звід антикризових дій, ще до початку цієї кризи.

Завчасно було знайдено бомбосховище, на -1 поверсі Середньої загальноосвітньої школи №35 Управління освіти і науки Львівської міської ради, по вулиці Шухевича, 2, що знаходиться прямо навпроти підприємства.

Також, було переобладнано підвальне приміщення самого готелю: поставлені крісла, питна вода, забезпечений обігрів приміщення. Дані заходи дозволили зробити, ще один, додатковий прихисток для працівників та гостей.

Також, серед інновацій, на території готелю, розташовані оповіщувачі, що сповіщають, про початок повітряної тривоги, у разі оголошення її у регіоні.

В такому випадку, працівники та клієнти готельного підприємства “Ібіс Стайлс”, мають змогу обирати йти у бомбосховище у школі або скористатися прихистком у самому приміщенні готелю.

Також, серед особливостей даного готелю, є те, що на його території розташовані номери для людей з різною ступеню інвалідності, тому під час

повітряної тривоги, маломобільні гості мають змогу лишитися у номері за бажанням.

Щодо, безпеки гостей під час повітряної тривоги, на підприємстві введена обов'язкова, для заповнення при реєстрації, форма, згідно якої, адміністрація готелю не несе відповідальності за життя та здоров'я клієнта під час повітряної тривоги. Дана форма наведена у додатку Д та є аргументованою Указом Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні».

Відповідно до даної форми, гість, може залишитися у номері під час повітряної тривоги або спуститися у бомбосховище. Згідно розпорядчих правил готелю, під час небезпеки ракетного удару та оголошеної повітряної тривоги, гість не може перебувати у громадських приміщеннях готелю: коридорах, лоббі, рецепції, тощо.

Як висновок, можемо підтвердити, що умови роботи готелю, залежать від зовнішніх умов. У випадку готельного підприємства “Ібіс Стайлз”, заклад успішно зміг адаптуватися до змін та дбати про життя і здоров'я своїх працівників і гостей.

Завдяки проведеному аналізу, можемо зазначити, що в умовах зміни курсу роботи підприємства з причин зовнішніх кризових ситуацій, кадровий потенціал не зазнав значних втрат: працівники готелю завжди були певні, що готель дбає про них. На підприємстві постійно виплачувалася заробітна платня та співробітники мали впевненість у власній фінансовій стабільності.

Далі, у ході роботи, ми розглянули зміни умов праці працівників у кризових ситуаціях діяльності готелю “Ібіс Стайлз”.

Передусім, варто зазначити, що будучи представником європейського зразка бізнесу на підприємстві завжди виконують наступні умови:

- усі працівників, обов'язково, є офіційно зареєстровані або працюють за умовами контракту;
- усі працівники є застраховані;
- на підприємстві діє система мотивації, включно з 13ю зарплатою.

Умови роботи прямо залежать від цінностей компанії, які розділяють всі бренди Ассор. Цінності наведені у таб. 2.3.

Таблиця 2.3

Цінності компанії Ассор*

Цінність	Значення
Гостинність	Гість завжди на першому місці, дана цінність розділяється усіма працівниками
Стабільний успіх	Робота, яку співробітники роблять сьогодні має приносити результати у майбутньому. Це відображає принцип орієнтації на досягнення довгострокових результатів.
Довіра	Кожний готовий допомогти своїм колегам. Серед співробітників теплі й довірчі взаємини, що створюють атмосферу гостинності.
Жага до перемог	Зробити неможливе можливим і насолоджуватися досягненнями
Інновації	Відкритість до експериментів, уміння ризикувати й пізнавати щось нове
Повага	Полягає в толерантності. Для співробітників готелів усі рівні, вони цінують гостей, дорожать ними, ким би не були їх гості

*Примітка. Складено автором на підставі даних брендбуку корпорації

Дані умови формують початок кадрового потенціалу готелю. Адже сам процес управління кадровим потенціалом має проходити крізь три стадії:

- 1) формування кадрового потенціалу - підбір осіб ,які мають потрібний досвід та навички, розуміє та розділяє цінності, яких повинні дотримуватися всі співробітники підприємства, їх навчання та онбординг на позицію;

2) використання кадрового потенціалу - реалізація якостей та здібностей працівника, отримання росту економічних показників підприємства;

3) розвиток кадрового потенціалу - постійне навчання для персоналу, підвищення кваліфікаційно-професійного рівня працівників.

Отож, при наборі на роботу, адміністрація підприємства приділяє велику увагу тому, чи розділяють майбутні співробітники дані цінності компанії. Нові співробітники повинні мати схожі до них цінності або вміти приймати та розділяти їх. Це впливає на культуру організації і на їх рівень сприйняття взаємовідносин у компанії.

У своїй книзі “Лідер і Плем’я” автори Дейв Логан, Джон Кінг, Керрі Фішер-Райт розділяють 5 рівнів корпоративної культури: [13]

- 1) Відчайдушна ворожість - характеризується незацікавленістю співробітників до інтересів компанії, люди на цій стадії є одинаками;
- 2) Байдужа жертва - відсутність ініціативи з боку працівників, небажання розвиватися, неприйняття змін та слабкі міжособистісні контакти;
- 3) Воїн-одинак - амбіційні та зарозумілі працівники, робота один на один, підтримка чуток у колективі;
- 4) Ми команда - спільні цінності, прагнення до спільних перемог, ініціатива та спільне вирішення задач;
- 5) Життя прекрасне - задоволеність роботою, розвинена інфраструктура, сильні міжособистісні зв’язки.

Аналізуючи наявні дані з підприємства, можемо зазначити, що співробітники готелю “Ібіс Стайлз” на момент написання цієї роботи, знаходяться на 4 стадії розвитку корпоративної культури, адже більшість працівників працюють довгий час на своїх позиціях, вони чітко вірять у корпорацію на своє підприємство, кооперуються у прийнятті рішень (у будь-який час, навіть якщо менеджер має вихідний, хтось з персоналу буде відповідальний за його обов’язки), це показує високий рівень довіри та співпраці у колективі.

Щодо матеріальної мотивації працівників готельного підприємства “Ібіс Стайлз”, то варто підкреслити, що заробітна плата співробітників гідна та відповідає всім стандартам готельної мережі Ассор.

Обчислюється заробітна плата по-різному, залежно від займаної посади: годинний тариф або місячний оклад. Також, на підприємстві присутній бонус у вигляді 13 ої зарплати.

Під час пандемії, в 2020 році, всі співробітники залишилися на своїх місцях. Заробітна плата у цей період виплачувалася справно, навіть, якщо людина не працювала. Це все говорить про високу зацікавленість компанії в самих працівниках та у їхній мотивації, а не лише у здобутті операційних виробничих результатів.

Щодо нематеріальної мотивації, як було зазначено вище, усі співробітники компанії розділяють цінності, що впливає на внутрішнє середовище та культуру компанії.

Ми оцінили корпоративну культуру готельного підприємства “Ібіс Стайлз” по методу OCAI-матриці (рис.2.5). За результатом дослідження можемо зазначити, що на підприємстві панує ієрархічно-кланова культура. [17]

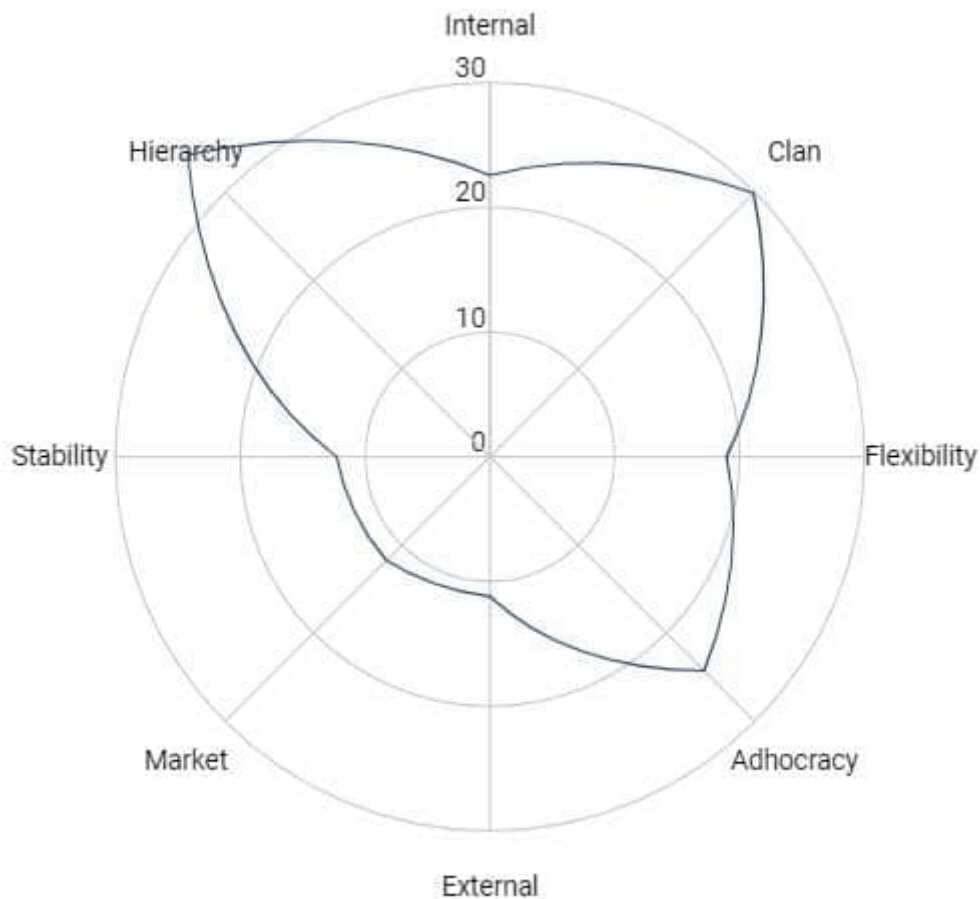


Рис. 2.5. ОСАІ-матриця корпоративної культури підприємства “Ібіс Стайлз” [17]

Ієрархічна культура - це культура контролю. На підприємстві діють чіткі правила та процедури, працівники керуються ними у своїй роботі та чітко знають свої посадові інструкції. Переважно адміністративний стиль менеджменту у лідерів організації. Фокус на довгострокові цілі.

Кланова культура - це культура співпраці. Працівники дружні, у колективі панує довіра та взаємоповага. Підприємству характерна висока залученість співробітників у виробничі процеси організації.

Щодо навчання працівників, на підприємстві діють декілька рівнів системи навчання.

Початкове навчання - це система онбордингу нових працівників під наглядом ментора або наставника та система тренінгів для персоналу.

Система покращення кваліфікаційно-професійного рівня знань у працівників - різні тренінги, що дозволяють співробітникам покращувати свої знання та вміння.

Можемо зазначити, що на підприємстві діє сильна система мотивації працівників, їх навчання та введена система цінностей. Це дозволяє кадровому потенціалу не змінюватися в умовах кризи.

Узагальнюючи дану частину, можемо зазначити, що трансформація кадрової структури трудового потенціалу підприємства була оптимальною у часи кризи та не несла у собі зміни організаційної структури. Змінювалося саме підприємство та умови розвитку трудового потенціалу. Готель розвивався, адаптуючи свої характеристики під особливості кадрового потенціалу. Підприємство дбає про задоволення основних потреб кожного свого співпрацівника, їх фінансовий стан та безпеку. У “Ібіс Стайлз” дана тенденція реалізується крізь впровадження інновацій та адаптацію до умов зовнішньої кризи.

|

2.2. Діагностика ефективності використання трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Проводячи діагностику ефективності використання трудового потенціалу, у ході роботи ми використали результативних підхід до вимірювання ефективності використання кадрового потенціалу, для цього ми взяли натуральні показники за звітній період з 2015го по 2022 роки.

До даних показників входить кількість проданих номерів за звітній рік, наведені у табл 2.2.

Таблиця 2.2.

Кількість проданих номерів у 2015-2022 роках

Рік	Кількість проданих номерів	В т. ч. безкоштовно
2015	5 370	50
2016	18 719	130
2017	21 515	236
2018	22 940	310
2019	22 627	177
2020	9 430	132
2021	20 021	263
2022	16 611	44

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Згідно цих даних, можемо визначити, що у 2019 році, криза спричинена Covid-19, значно вплинула на кількість реалізованих працівниками номерів.

На дану ситуацію вплинули наступні фактори:

- закриті кордони;
- локдаун;
- обмежений внутрішній туризм;
- обмеження у роботі закладів, що займаються наданням послуг з тимчасового проживання;
- психологічний стан людей.

Для того, щоб визначити результати даного процесу, у ході аналізу, ми розрахували показник абсолютного приросту кількості реалізованих одиниць проданих номерів за звітні періоди..(таб. 2.3.)

Показник абсолютного приросту показує нам різницю між рівнями реалізації готельних номерів відносно попередніх років та базисного року.

За базисний рік у розрахункам ми вважаємо 2015 рік.

Вираховується даний показник формулою:

$$\text{Абсолютний приріст} = \text{Обсяг реалізації} \quad \square - \text{Обсяг реалізації} \quad \square_{-1}$$

$$\text{Абсолютний приріст б.р.} = \text{Обсяг реалізації} \quad \square - \text{Обсяг реалізації} \quad \text{базис}$$

Таблиця 2.3.

Абсолютний приріст кількості проданих номерів за 2015-2022 роки у готелі “Ібіс Стайлз”

Рік	Абсолютний приріст, до попереднього року	Абсолютний приріст. до базисного року
2015	0	0
2016	13349	13349
2017	2796	16145
2018	1425	17570
2019	-313	17257
2020	-13197	4060
2021	10591	14651
2022	-3410	11241

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Провівши аналіз показника абсолютного приросту кількості реалізованих номерів у готельному підприємстві “Ібіс Стайлз” з 2015 року по час написання цієї роботи, ми можемо скласти наступний висновок, що найбільш кризовим

роком для закладу став 2020 рік, адже абсолютний приріст за такий звітній період становить від'ємний показник у -13197 проданих готельних номерів.

Для визначення темпів виходу підприємства з кризового стану, ми підраховали темпи зросту та приросту кількості проданих номерів у звітні періоди. (таб. 2.4.)

Показник темпу зростання - показує на скільки відсотків змінився поточний рівень продажу готельних номерів порівняно з рівнем попереднього, або базового року.

$$\text{Темп зростання} = \frac{\text{Обсяг реалізації}_{\square}}{\text{Обсяг реалізації}_{\square-1}} * 100$$

$$\text{Темп зростання}_{\text{базис}} = \frac{\text{Обсяг реалізації}_{\square}}{\text{Обсяг реалізації}_{\text{базис}}} * 100$$

Темп приросту - показує на скільки відсотків змінився рівень показника реалізації готельних номерів у порівнянні з попереднім або базовим роком.

$$\text{Темп приросту} = \text{Темп зростання}_{\square}, \% - 100\%$$

$$\text{Темп приросту} = \text{Темп зростання}_{\text{базис}}, \% - 100\%$$

Таблиця 2.4

Темпи зростання на приросту реалізації готельних номерів на підприємстві “Ібіс Стайлз”

Рік	Темпи зростання, %		Темпи приросту, %	
	до попереднього року	до базисного року	до попереднього року	до базисного року
2015	0	0	0	0
2016	349%	349%	249%	249%
2017	115%	401%	15%	301%
2018	107%	427%	7%	327%
2019	99%	421%	-1%	321%

2020	42%	176%	-58%	76%
2021	212%	373%	112%	273%
2022	83%	309%	-17%	209%

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Дані розрахунки, допомагають нам ствердити думку, що 2020 рік, був найбільш кризовим для готельного підприємства. Показник приросту до попереднього року становив -58% а до базисного року не досягнув 100% рівня.

Однак у 2021 році, ми можемо побачити значний ріст показників, це пов'язано з тим, що як ми зазначити у пункті 1 цього розділу, підприємство адаптувалося до кризи, за допомогою інновації та покращенням морального стану працівників підприємства.

Як висновок, можемо зазначити, що 2020 рік, приніс підприємству потенційні збитки, через значне зниження кількості проданих номерів, що впливає на досягнення рівню доходів, дані наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Виручка від продажу номерів у 2017-2022 роках

Рік	Виручка, грн	Абсолютний приріст до попереднього року, грн
2015	6142490	
2016	23871175	15242354
2017	24 733 875	4456389
2018	30 606 005	5872130
2019	33 632 517	3026512
2020	11 743 289	-21889228

2021	23 362 272	11618983
2022	25 236 696	1874424

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності

Як ми можемо спостерігати, під час початку пандемії Covid-19, у 2020 році, виручка з продажу номерів впала на 65%, абсолютний приріст став від'ємним та становив -21 889 228 грн, однак у 2021 дохідність вийшла на рівень 2017 року, абсолютний приріст став позитивним та становив 11 618 983 грн.

У 2022 році, не дивлячись на те, що звітний рік ,ще не завершився, ми вже можемо бачити значний потенціал до росту порівняно з попередніми роками.

Наочно дану зміну можна переглянути на графіку.(рис 2.6.)

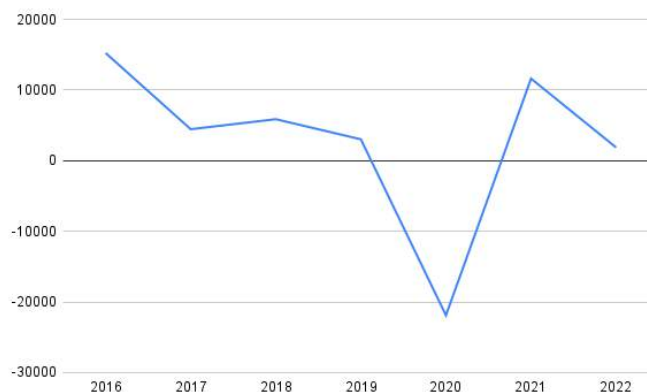


Рис. 2.6. Графік абсолютного приросту доходу від продажу номерів відповідно до року створений автором

Через зниження реалізації, зменшився обсяг роботи працівника це спричиняє зниження кадрового потенціалу, адже як було зазначено у теоретичній частині даної роботи, кадровий потенціал має пряму залежить до мотивованості персоналу, його роботи та до того, як певний співробітник покращує економічні показники підприємства.

Зазначимо, що готель “Ібіс Стайлз” успішно попередив падіння доходів у 2020 році, та шаленим темпом відновив темпи росту своїх показників у 2021 та

2022. Готель успішно розвивається та використовує потенціал своїх працівників.

2.3. Організаційне та вартісне оцінювання відтворення трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Для організаційної та вартісної оцінки відтворення трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів, ми застосували методи витратного підходу вимірювання кадрового потенціалу підприємства.

У ході даної роботи, ми аналізували показники дохідності від операційної діяльності нашого готельного підприємства за звітні роки з 2015 по 2022 роки.

Дані аналізу наведені у табл 2.5.

У минулому пункті ми зазначили, що підприємство готельного господарства “Ібіс Стайлз” зазнало значних втрат у реалізації номерів під час пандемії Covid-19, підприємство у порівнянні з 2019 роком у 2020 році кількість проданих номерів впала приблизно у 58%, з 22627 номерів до 9430. (Таб. 2.2)

У 2021 році, ситуація покращилася та показники почали набирати висоту (Рис. 2.6).

У 2022 році попри зменшення кількості проданих номерів, дохід від цього навпаки збільшився. Це пов’язано з підвищенням цін на послуги, що надаються даним готельним підприємством..

Дане підвищення, було обумовлене двома факторами:

- кризовими: збільшення цін на енергоносії, інфляція, зростання ціни на продовольство;
- відкриттям нового готелю по вул. Франка 24А та необхідність формувати його майбутній бюджет з надходжень.

Новий готель буде мати більшу площу приміщення та містити у собі:

- 94 номери.
- в т.ч. 5 сімейних номерів з двоспальним ліжком і розкладним диваном.
- 10 преміум номерів з додатковими зручностями.

Таблиця 2.5

Доходи від операційної діяльності готельного підприємства “Ібіс Стайлз” за 2015-2022 рр.

Роки	Кількість проданих номерів		Дохід з продажу номерів, грн	F&V дохід, грн	Інші доходи, грн	Загалом, грн
	Взагалю	Безкоштовно				
2015	5370	50	5035132	1061143	46215	6142490
2016	18719	130	20277486	3500800	92889	23871175
2017	21515	236	24733875	1935133	100532	26769540
2018	22940	310	30606005	5205015	148534	35959554
2019	22627	177	33632517	6239791	165815	40038123
2020	9430	132	11743289	2512200	254488	14509977
2021	20021	263	23362272	5970932	161008	29494212
2022	16611	44	25236696	4511670	703888	30452254

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності

Ми побудували характеристику зміни показників динаміки обсягу реалізації готельного підприємства “Ібіс Стайлз” з 2015 по 2022 рік.

Дані аналізу наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники динаміки обсягу реалізації (товарів, робіт, послуг) готелю
“Ібіс Стайлз” за 2015-2022 роки**

Роки	Обсяг реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		до попередн ього року	до базисног о року	до попередн ього року	до базисног о року	до попередн ього року	до базисног о року	
2015	6142	0	0	100%	100%	0%	0%	61
2016	23871	17729	17729	389%	389%	289%	289%	239
2017	26770	2898	20627	112%	436%	12%	336%	268

Продовження таблиці 2.6.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2018	35960	9190	29817	134%	585%	34%	485%	360
2019	40038	4079	33896	111%	652%	11%	552%	400
2020	14510	-25528	8367	36%	236%	-64%	136%	145
2021	29494	14984	23352	203%	480%	103%	380%	295
2022	30452	958	24310	103%	496%	3%	396%	305

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності

У ході роботи ми також проаналізували і показники основних засобів. А саме, аналіз показників їх стану та ефективності використання.

До основних показників, що відображають стан основних засобів підприємства належать:

- коефіцієнт зносу - визначається відношенням суми фізичного зносу до первісної вартості основних засобів;

$$K_{\text{з}} = \frac{Z_n}{П} * 100\%$$

де Z_n – сума зносу основних засобів;

П – первісна вартість основних засобів.

Цей показник характеризує ступінь зносу основних засобів.

- *коефіцієнт придатності* - визначається відношенням залишкової вартості основних засобів до їх первісної вартості

$$K_{\text{в}} = \frac{B_3}{П}$$

де B_3 – залишкова вартість основних засобів.

Коефіцієнт придатності показує можливість подальшого використання основних засобів.

- *коефіцієнт оновлення основних засобів* - показує питому вагу введених основних засобів в їх загальному обсязі та ступінь оновлення

$$K_{\text{он}} = \frac{\Phi_{\text{вв}}}{\Phi_{\text{к}}}$$

де $\Phi_{\text{вв}}$ – вартість введених основних засобів за період,

$\Phi_{\text{к}}$ – вартість основних засобів на кінець аналітичного періоду.

- *коефіцієнт вибуття основних засобів* – відображає питому вагу вибуття основних засобів в їх загальному обсязі та ступінь втрати

$$K_{\text{в}} = \frac{\Phi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{п}}}$$

де $\Phi_{\text{в}}$ – вартість основних засобів, що вибули з експлуатації протягом аналітичного періоду;

$\Phi_{\text{п}}$ – вартість основних засобів на початок звітного періоду.

Таблиця 2.7

Показники динаміки обсягу реалізації (товарів, робіт, послуг) готелю “Ібіс Стайлз” за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, +/-		Темпи зростання, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	2132	2888	3213	756	325	135.46%	111.25%
Знос основних засобів, тис. грн	1400	1649	2023	249	374	117.79%	122.68%

Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	732	1239	1190	507	-49	169.26%	96.05%
Коефіцієнт зносу основних засобів	65.67%	57.10%	62.96%	-8.57%	5.86%	86.95%	110.27%
Коефіцієнт придатності основних засобів	34.33%	42.90%	37.04%	8.57%	-5.86%	124.95%	86.33%

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності

Аналізуючи коефіцієнти зносу та придатності, можемо зазначити, що на підприємстві постійно триває процес оновлення основних засобів

Також ефективність використання основних засобів характеризують показники фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та фондорентабельності.

Фондовіддача (Фв) характеризує ефективність використання основних засобів по відношенню до обсягів реалізації продукції і розраховується за формулою:

$$\Phi_v = \frac{O_p}{\Phi}$$

де Φ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.,

O_p – обсяг реалізації продукції (послуг), тис. грн.

Фондомісткість (ФМ) – обернений до фондівіддачі показник, показує суму середніх основних засобів, що використовується для отримання 1 грн. реалізації продукції підприємства і розраховується за формулою:

$$\Phi_M = \frac{\bar{\Phi}}{O_p}$$

Фондоозброєність (Фоз) розраховується як відношення середньорічної вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників. При

цьому, середньорічна вартість основних засобів визначається за їх первісною вартістю, за формулою:

$$CBOZ = \frac{BOZ_{поч} + BOZ_{кін}}{2},$$

де $BOZ_{поч}$ – вартість основних засобів на початок року, гр.од.;

$BOZ_{кін}$ – вартість основних засобів на кінець року, гр.од.

Фондорентабельність (Фр) показує скільки прибутку припадає на 1 грн. основних засобів (у %).

Показники ефективності використання основних засобів наведені у таблиці 2.8..

Таблиця 2.8.

Показники стану основних засобів готелю “Ібіс Стайлз” за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, +/-		Темпи зростання, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1239	1190	1260	-49	70	96.05%	105.88%
Прибуток, (збиток), тис. грн.	33376	14000	22156	-19376	8156	41.95%	158.26%
Середньоспискова чисельність,	22	22	23	0	1	100.00%	104.55%

осіб							
Фондовіддача, грн.	32.3	12.2	23.4	-20	11	37.73%	191.98%
Фондомісткість, грн.	0.0309	0.0820	0.0427	0	0	265.02%	52.09%
Фондоозброєність, тис. грн.	1434	1,214.50	1011	-220	-204	84.69%	83.24%
Фондорентабельність, %	58.11%	41.20%	39.22%	0	0	70.90%	95.17%

За даними таблиці, можна вказати на те, що фондівіддача основних засобів готелю значно знизилася у 2020 році. Причиною стало зниження попиту на готельні послуги. Дана тенденція мала свій наслідок і щодо фондомісткості, Фондомісткість послуги підвищилася, однак це не можна назвати позитивним ростом, великий вплив на мали зменшені доходи та середньорічна вартість основних засобів,

Ефективність використання трудового потенціалу, впливає на систему виробництва і відображається в його кінцевих результатах.

Зазвичай, ефективність характеризується підвищенням продуктивності праці, що впливає на зростання економічних показників діяльності підприємства.

У ході роботи ми виміряли ефективність використання кадрових ресурсів за рахунок поняття продуктивності праці, трудомісткості та затратівіддачі. Розрахунки надані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства “Ібіс Стайлз”

Показники	2019	2020	2021	2022	Темпи зростання, %		
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн	40038	14510	29494	30452	36.24%	203.27%	103.25%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	23	23	22	95.83%	100.00%	95.65%
Продуктивність праці, тис. грн.	1668	631	1282	1384	37.82%	203.27%	107.94%
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	346	359	359	396	103.82%	100.00%	110.37%
Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	1.2	1.3	1.3	1.5	108.33%	100.00%	115.38%
Затратомісткість, тис грн	0.01	0.02	0.01	0.01	286.47%	49.20%	106.90%
Затратовіддача, тис. грн.	115.85	40.44	82.20	76.90	34.91%	203.27%	93.55%

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Продуктивність праці – це показник, що характеризує ефективність використання трудового потенціалу персоналу підприємства та показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Розраховують продуктивність за такою формулою

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції}}{\text{середня чисельність працівників}}$$

Згідно проведеного аналізу, ми можемо зазначити, що найвища продуктивність праці була у 2019 році та впала у 2020 через причини розповсюдження пандемії Covid-19. У 2021 році, темп зростання досяг 188%, а у 2022 становить 92%, що показує нормалізацію роботи підприємства опісля Covid-19 кризи.

Показник затратомісткості показує відношення витрат з фонду оплати працівника до обсягу реалізованої продукції, та вказує на суму, яка виділяється на оплату праці працівника.

$$\text{Затратомісткість} = \frac{\text{фонд оплати праці працівників}}{\text{обсяг реалізованої продукції}}$$

Згідно з цим показником, можемо наголосити, що найбільша затратомісткість була у 2020 році, що пов'язано зі зменшенням доходу та відсотку проданих номерів готелю.

Показник затратовіддачі - це показник зворотній до затратомісткості, що показує відношення обсягу реалізованої продукції до фонду оплати праці працівників.

За допомогою, даного показника, ми визначили суму у тис. грн, яка отримується працею співробітника готелю.

$$\text{Затратовіддача} = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції}}{\text{фонд оплати праці працівників}}$$

Даний показник, показує, що затратовіддача сильно корелюється в залежності від обсягу реалізованої продукції та найбільший суму містив у собі до початку кризових років.

Можемо визначити, що підприємство досить швидко відновило свою продуктивність праці, після кризового 2020 року, а в умовах війни справно тримає її на рівні.

Щодо операційних витрат підприємства за кризові роки можемо навести наступну статистику у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Показники структури операційних витрат “Ібіс Стайлз” за 2019 - 2021 рр.

*

Елементи операційних витрат	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							абсолютне (+,-)) 2021 р. від		відносне (%) 2021 р. від	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2019р	2020р	2019р	2020р
Операційні витрати під-ва, в т.ч.	315 50	100%	1831 7	100.00 %	4317 0	100.00 %	-11620	-24853	0%	0.00%
- матеріальні витрати	232 1	7.36%	593	3.24%	1956 4	45.32 %	-17243	-18971	- 37.96 %	- 42.08 %
- витрати на оплату праці	415 5	13.17 %	3032	16.55%	3728	8.64%	427	-696	4.53%	7.92%
- відрахування на соціальні заходи	939	2.98%	676	3.69%	456	1.06%	483	220	1.92%	2.63%
- амортизація	455	1.44%	435	2.37%	470	1.09%	-15	-35	0.35%	1.29%
- адміністративні операційні витрати	236 80	75.06 %	1358 7	74.18%	1895 2	43.90 %	4728	-5365	31.15 %	30.28 %

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Найбільшу кількість витрат на підприємстві становлять адміністративні витрати та витрати на оплату праці. Найвищим показником оплати праці був у 2020 році, це пов'язано з тим, що зі зменшенням доходів підприємство сплачувало своїм працівникам повну заробітну плату.

Найвищі операційні витрати підприємства можна розглянути у 2021 році, це пов'язано з відновленням ресурсу у підприємства після ковідної кризи та оновлення необоротних активів.

Фінансові результати підприємства вказані у таб 2.11.

Таблиця 2.11

Фінансові результати діяльності готелю “Ібіс Стайлз” за 2019 – 2021 роки

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							абсолютне (+,-) 2021 р. від		у % до обороту 2021р. від	
	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	2019р	2020р	2019р	2020р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40038	100.00%	14510	100.00%	29494	100.00%	10544	-14984	0.00%	0.00%
Інші операційні доходи	6239	15.58%	2512	17.31%	5970	20.24%	269	-3458	-4.66%	-2.93%

Продовження таблиці 2.11.

Інші доходи	165	0.41%	254	1.75%	161	0.55%	4	93	-0.13%	1.20%
Разом доходи	464 42	115.99 %	1727 6	119.06 %	35625	120.79 %	10817	-18349	-4.79%	-1.72%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	277 6	6.93%	1028	7.08%	2945	9.99%	-169	-1917	-3.05%	-2.90%
Інші операційні витрати	402	1.00%	276	1.90%	356	1.21%	46	-80	-0.20%	0.70%
Інші витрати	2204 0	55.05 %	13831	95.32%	25673	87.04%	-3633	-11842	-	32.00% 8.28%
Разом витрати	2244 2	56.05 %	14107	97.22%	26029	88.25%	-3587	-11922	-	32.20% 8.97%
Чистий прибуток (збиток)	3060 0	76.43 %	12972	89.40%	24325	82.47%	6275	-11353	-6.05%	6.93%

*Примітка. Складено автором на підставі даних фінансової та статистичної звітності.

Згідно даних розрахунків, ми можемо аналізувати динаміку прибутку за період 3 років з 2019 по 2021 рік. У таблиці 2.11 ми можемо бачити, що чистий прибуток підприємства впав у 2020 році через причину зменшення чистого доходу від реалізації готельних номерів та інших джерел доходу підприємства.

Собівартість готельної продукції також достатньо просіла у 2020 році. Також даний рік характеризується низьким рівнем операційних витрат.

Висновки до другого розділу.

Отже, у висновок до другої частини, ми можемо зазначити, що продуктивність праці була високою на протязі кризи, з періодом падіння у 2020 році. На це падіння вплинуло зменшення операційних доходів підприємства “Ібіс Стайлз” через причину поширення пандемії Covid-19.

У час військової кризи, готель зміг повністю адаптуватися до зовнішніх змін, що чітко відслідковується у показниках розрахованих у цій частині. На це вплинула в першу чергу велика численність внутрішньої міграції зі східних регіонів України.

Оцінка відтворення кадрового потенціалу готелю привела нас до наступних висновків:

1. Готельне підприємство “Ібіс Стайлз” у місті Львів, є представником французької готельної мережі Assog S.A., за рахунок чого, на підприємстві діють суворі міжнародні стандарти роботи, що дозволяє забезпечувати якість та комфорт послуг, а також, забезпечувати належні умови праці для співробітників готелю.
2. У 2020 році чітко видно, як підприємство зазнало значних втрат у доходах від реалізації готельних номерів та інших послуг. Причиною цьому послужили пандемія Covid-19, зменшення потоку туристів та законодавчі обмеження у роботі підприємств готельних підприємств.
3. Під час пандемії, зазнаючи економічних втрат, підприємство вижило за рахунок наявності резервного фонду, та трансформації умов роботи для працівників підприємства. Кадрова структура підприємства не зазнавала значних втрат, виплати працівникам були стабільними.
4. Під час повномасштабного вторгнення, підприємство було до нього готовим та мало план пом'якшення ризику: почали готувати бомбосховище, вивезли іноземний персонал. На рахунок діяльності готелю під час воєнного стану, то на підприємстві адаптували юридичні аспекти надання готельних послуг та систему оповіщення працівників

готелю. Попри складну економічну ситуацію на ринку, підприємство розширюється, відкриваючи новий готель “Ібіс Ред”.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ВІДТВОРЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Вплив трансформаційної економіки на інновації трудової діяльності готельного господарства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

На протязі дослідження, ми визначили основні чинники, що впливають на відтворення трудового потенціалу готельного господарства “Ібіс Стайлз”

- кризові умови гостоподарювання спричинені пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням РФ
- зміни умов праці персоналу готелю;
- мотиваційні та інші чинники.

Підприємство зуміло вижити та розвиватися під час кризових подій, тому для подальшого розвитку підприємства я пропоную на розгляд інновативні нововведення у діяльність готелю, щоб пом’якшити ступінь впливу трансформаційної економіки.

Одним зі способів пом’якшити даний вплив є введення на підприємстві внутрішнього інтрапренерства.

Інтрапренерство - це форма внутрішнього підприємництва, коли за процес інноватизації та організації відповідають самі працівники підприємства.

У даному випадку, співробітництво що замається інтрапренерством називається - інтрапренером.

Різниця між підприємцем та інтрапренером в тому, що підприємець - це людина, яка самостійно створює нове підприємство, бізнес ідею та залучає, при цьому, свій власний капітал. Інтрапренер, у свою чергу, створює нові ідеї, процеси та бізнеси на базі вже готового підприємства та залучає його кошти. Таким чином, він має змогу без великих ризиків для себе створювати щось нове

чи вводити інновації на своєму робочому місці, а працедавець чітко розуміє цінність такого працівника.

Внутрішнє підприємництво це досить нова концепція, що швидко розвивається і стає частиною тисяч організацій та економік по всьому світу. Вона заохочує співробітників мислити нестандартно, зберігаючи їхні ідеї у межах організації чи бізнесу.

Інтрапренерство гарантує, що у організації існує чітке та зрозуміле бачення та напрям. Організаційна установка внутрішнього підприємництва також включає спосіб організації роботи в компанії: повноваження та відповідальність співробітників, розподіл роботи, правила внутрішнього розпорядку, тощо.

Інтрапренерство в рамках готельного підприємства “Ібіс Стайлз” може запобігти старінню послуг зменшення якості обслуговування, мотивації працівників у кризових умовах господарювання.

Це також створює робоче середовище та покращує корпоративну культуру всередині колективу, що заохочує незалежність та самостійність в організації, одночасно представляючи нові ідеї та вирішення деяких існуючих проблем.

Робота над чимось новим на базі або спільно з підприємством також скорочує всі додаткові витрати на маркетинг і підвищення впізнання бренду, пов'язані з запуском нового підприємства.

Простіше кажучи, інтрапренерство пропонує співробітникам можливість діяти по-підприємству у межах вже створеної організації.

Переваги цього методу наступні:

- підвищення творчого потенціалу кадрових ресурсів;
- підвищення морального духу компанії;
- допомагає співробітникам залишатися залученими до роботи.
- знижує рівень плинності кадрів;
- підвищує рівень відданості та лояльності персоналу;
- підвищується рівень задоволеність роботою;

Як наслідок, приходить зростання організації та доходів, а також співробітники отримують додатковий поштовх до розвитку.

Згідно даних досліджень Стенфордського університету, виділяють три типи внутрішніх підприємців.[13]

Творці - працівники, що постійно шукають більш ефективні способи виконання завдань, змінюючи речі для підвищення власної продуктивності, які пропонують нові рішення проблем, вони є налаштовані оптимістично, та переповнені способами покращити організацію;

Виконавці - працівники, що вміють брати ідеї та працювати з ними, знаходячи способи виконати роботу, справляються з подоланням розриву між виникненням ідеї та реальними результатами;

Творці - працівники, що бачать загальну картину, вони цілеспрямовані та продуктивні, добре працюють під тиском, щоб виконати поставлене завдання. Вони не зупиняються ні перед чим, аби втілити план у життя, і часто несуть відповідальність за реалізацію інноваційної ідеї

З точки зору результатів існує кілька досліджень, які пояснюють, чому інтрапренерська діяльність стимулює інновації[20].

Зокрема, внутрішнє підприємництво призводить до різноманітних інноваційних результатів, наприклад, організаційного оновлення, створення нових підприємств та урізноманітнення продуктів, послуг та процесів за рахунок їх інноватизації.

Таким чином результати інтрапренерства можна виміряти наступними показниками:

- організаційне самооновлення, нові бізнес-проекти та інновації;
- довгострокову ефективність організації та індивідуальний успіх.

Існують два підходи до встановлення внутрішнього підприємництва в межах готелю: цілеспрямований і розсіяний.

Цілеспрямований підхід припускає, що інтрапренерська діяльність є окремим робочим процесом, тому його слід виокремити від інших звичайних управлінських робіт у фірмі.

Розсіяний підхід передбачає подвійну роль для кожного працівника, а саме як управлінську, так і інтрапренерську поведінку. Такий підхід дозволяє відчути більшу різноманітність внутрішньо підприємницьких можливостей, оскільки така діяльність розгортається в усій організації, а не обмежена певними працівниками.

Для готелю “Ібіс Стайлз” найбільш доцільним буде обрання розсіяного підходу до встановлення інтрапренерства. За таких умов кожен працівник є потенційним інтрапренером матиме можливість вносити свої інновації у розвиток готелю.

Особливо дана тенденція виправдана відкриттям готелю “Ібіс Ред” та набранням нового персоналу. У такому випадку їх свіжий погляд дозволяє покращувати налаштовані процеси для відкриття нового закладу.

Ключову роль у встановленні інтрапренерства на підприємстві відіграють керівники середньої ланки. Таким чином, менеджери відстоюють, модифікують і спрямовують ідеї та навички співробітників у необхідне для підприємства русло, а також визначають, отримують і розподіляють необхідні ресурси для реалізації цих інтрапренерських можливостей.

Іншими словами, менеджери готелю повинні підтримувати корпоративні підприємницькі ініціативи, що походять від працівників, і просувають їхню потенційну інновацію керівникам вищого рівня, скеровуючи процес їхнього фінансування та реалізації.

Сталість готельного бізнесу зосереджена на тому, що потрібно підтримувати рівень інноваційності на підприємстві і що потрібно постійно розвивати свої процеси та послуги. Саме тому, мета інтрапренерства це сталий підхід до досягнення інновацій у фірмі.

Однак, зосередження лише на інноваціях недостатньо для сталого розвитку в нинішніх кризових умовах та умовах постійної трансформації економіки. Внутрішнє підприємництво може мати відношення до стійкості різними способами, одним з яких є поведінка персоналу.

З точки зору поведінки, інтрапренерство працівників позитивно впливає на продуктивність їх роботи. Таким чином, створення робочого середовища, яке сприяє інтрапренерській поведінці працівників, сприяє розвитку інноваційної культури, що, у свою чергу, призводить до сталого довгострокового зростання.

Такі елементи внутрішнього підприємництва, як продуктивність, ризикованість і автономія працівників, прокладають шлях до стійких економічних, екологічних і соціальних інновацій.

Щодо встановлення інтрапренерства у діяльність готелю “Ібіс Стайлз”, підприємству варто почати з простого - заохочувати своїх співробітників мислити інтрапренерства про свою щоденну роботу. Саме створення подібної сприятливої атмосфери для внутрішнього підприємництва має вирішальне значення для того, щоб працівники проявляли ініціативу щодо досягнення ділової досконалості та вивчення можливостей розвитку свого робочого місця.

Можна запропонувати чотири основних фактори, що впливають на встановлення інтрапренерства: самовдосконалення, здібності, судження та особистісні якості. Це дає можливість запустити внутрішньо підприємницькі настрої на індивідуальному рівні працівника.

Щодо самовдосконалення, то це особиста характеристика працівника майбутнього внутрішнього підприємця. Така особа повинна володіти підприємницьким духом, ініціюючи процес змін. Якщо говорити за колектив, як групу індивідів, то такі групи повинні бути проактивними та брати на себе ініціативу для досягнення організаційних цілей щодо вдосконалення та сталого зростання.

Ключову роль у становленні інтрапренера являє розуміння людиною власної самоефективності, тобто її переконання, що він або вона, має мотивацію та ресурси для успішного виконання завдань. Дана характеристика є тригером до підприємницької поведінки всередині фірми. Зокрема, уявлення працівника про його власну здатність поводитися по-підприємницькому може бути зрозумілою саме завдяки оцінці його ефективності та сприймання ним результатів власної роботи

Щодо здібностей, важливу роль відіграє рівень освіти працівників та його м'які і тверді навички. На індивідуальному рівні можемо визначити важливими, такі здібності працівників, як знання ринку та технологій і навички, що сприяють успішним ініціативам: навички ведення проєктів, командний менеджмент, тощо.

Судження працівників є критично важливим у процесі формування стійких внутрішньо підприємницьких інновацій. Індивідуальне судження або занепокоєння означає, як людина формує намір приєднатися до організації чогось та виконувати роль інтрапренера в організації. Також важливе високе сприйняття винагород і фідбеку.

Перед тим, як прийняти рішення брати на себе якусь ініціативну, співробітники завжди мають свої занепокоєння, наприклад, його чекають винагороди за прояв інновативності. Це можуть бути невпевненість щодо фінансових стимулів, можливостей для майбутнього зростання тощо. А також внутрішні винагороди, наприклад, почуття досягнення, задоволення від виконання цікавої та складної роботи, підвищення автономії роботи тощо.

Щодо особистісних риси інтрапренера велику роль відіграє відкритість, екстравертність та емоційна стабільність, тоді, як сумлінність і закритість мають негативний вплив на інтрапренерську поведінку.

Наявність ресурсів має вирішальне значення для залучення працівників до інтрапренерської діяльності. Фінансові ресурси впливають на позитивне ставлення працівників до внутрішнього підприємництва адже вони бачать матеріальну цінність бути інновативним. Інші важливі ресурси варіюються від фізичних технологічних систем до невидимого інтелектуального капіталу фірми. Наприклад, навчальні семінари та тренінги є корисним ресурсом для підвищення кваліфікації працівників, наприклад, у напрямку який вони хочуть реалізувати на підприємстві.

Загалом навчання персоналу має стати пріоритетним завданням для готелю, у такому випадку вивчити щось нове, працівник маж мотивацію

випробовувати новий метод чи технологію у практиці. Таким чином ми так само стимулюємо внутрішню підприємницьку діяльність.

Наступним кроком у впровадженні інноваційного інтрапренерства є розвиток культури. Культура повинна відображати автономію та толерантність до невдач. Саме автономія має важливе значення для внутрішнього підприємництва. Будучи самостійним, працівнику легше розуміти власну самоєфективність та розуміти рамки своєї роботи.

Організаційна культура, яка є терпимою до невдач, заохочують працівників ризикувати, та сприяють зростанню внутрішнього підприємництва. Культура допомагає працівникам розвивати інтрапренерські навички та компетенції, лише у випадку, коли працівники мають можливість отримувати досвід методом помилок. Такий підхід, як наслідок, призводить до сприйняття працівником його здібностей і сприяє інтрапренерському процесу.

Отже, вигоду від використання такого способу ведення інновацій у розвиток кадрового потенціалу готелю “Ібіс Стайлз”, як інтрапренерство, можна узагальнити за такими характеристиками:

1. Створення нових робочих місць. Інтрапренерство може створювати цілі процеси у складі готелю, та може створювати нові робочі місця у їх рамках. Можливий вихід на нові ринки, збільшення асортименту послуг підприємства це і призводить до потреби у нових робочих місцях

2. Інноваційність - цей атрибут описує інновації в технології, процеси та послуги та в цілому на підприємстві.

3. Самооновлення – ця функція відповідає за планове оновлення цілей готелю, його стратегії. Внутрішнє підприємництво призводить до перегляду підприємницького мислення, реорганізації та зміни кадрової структури.

4. Проактивність - відповідає за лідерство на ринку та лідерство у внутрішній функції контролю, що досягається впровадженням інновацій раніше конкурентів.

5. Нові організаційні цінності: чіткі комунікації, командний дух, сміливість, практика.

6. Якості внутрішніх підприємців: гнучка робоча сила, ефективна взаємодія з людьми, натхнення.

7. Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

8. Підвищення ефективності використання ресурсів бізнесу.

9. Збільшення темпів зростання бізнесу.

10. Перехід від традиційного до корпоративного управління.

3.2. Прогнозування та моделювання стратегічних показників відтворення та ефективного використання трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Керувати готельним бізнесом в умовах кризи та постійної трансформації економіки важко, адже завжди існують непередбачені ризики.

Для того, щоб пом'якшити майбутні наслідки ризиків існують певні методи та системи їх прогнозування. Це називається методом форкастингу.

Форкастинг (англ. forecasting - прогнозування) - процес передбачення майбутнього стану підприємства на основі аналізу його минулого і сучасного. Результатом прогнозування є прогноз.

Аналізуючи минулі та поточні дані, прогнозування дає змогу передбачити майбутні результати та дає можливість виправити минулі помилки, максимізувати прибуток і бути готовим до непередбачуваних подій та кризових ситуацій.

На готельному підприємстві “Ібіс Стайлз” можна використовувати прогнозування, щоб передбачати про свої стратегії ціноутворення та доходів. Завдяки точному прогнозуванню, заклад також матиме прогноз майбутнього обсягу бронювань.

Результатом прогнозування завжди має бути стратегія реагування на зміни ринку: оптимізація заповнюваності і максимізація доходу.

Це означає, при прогнозуванні повинні враховуватися низька факторів, таких , як ключові показники доходу, зайнятість та оборотність кімнат, середні

добові тарифи, розподіл персоналу та забезпечення ресурсами. Чим більше даних зможе зібрати підприємство, тим менше буде невизначеності і сильнішими стануть майбутні плани.

Однак важливо вказати, що прогноз не повинен бути статичним. Підприємство повинне проводити щотижневі або щомісячні перегляди, коли надходить нова інформація, і постійно вимірювати продуктивність, дивлячись на те, що пішло правильно, а що — ні. Це дає змогу вносити корективи у свою стратегію та оновлювати прогнози для отримання ще кращих результатів.

Основою для прогнозу повинні бути попередні показники та ринкові тенденції. За допомогою них можна зробити висновки про те, що підприємство пропустило, чого ще можна очікувати та можна покращити ситуацію в наступному місяці, кварталі чи році.

Проста модель прогнозування, яку може розпочати готель, полягає у використанні суто історичних даних для прогнозування майбутніх результатів.

Наприклад, виділивши окремий місяць можна переглянути:

- 1) Скільки номерів було продано;
- 2) Рівень заповнюваності;
- 3) Середньодобова норма;
- 4) Загальний дохід;
- 5) Середня тривалість перебування;
- 6) Час виконання замовлення.

На основі цього можна передбачити подібні цифри для того самого місяця наступного року та розробити стратегію щодо покращення ефективності та збільшення прибутку.

Досконаліша модель прогнозування, яку може використовувати готель, полягає в тому, щоб крім основних показників, наведених вище, переглядати дані на основі сегментації.

Це означає брати до уваги такі речі, як групові бронювання або попит, викликаний незвичайними обставинами. Наприклад, якщо компанія

забронювала корпоративну поїздку як одноразову, ви знаєте, що не можете покладатися на більший, ніж зазвичай, приплив зайнятості чи доходу наступного року. Тож вам потрібно шукати способи заповнити прогалину в кількості ночей або отримати більше доходу від інших прогнозованих бронювань.

Щоб повністю конкретизувати прогнозування управління доходами, також варто взяти до уваги ціни конкурентів і загальну ефективність ринку. Це дасть більше ясності та гнучкості. Наприклад, можна встановити сезонні ціни, націлитися на нові демографічні показники, запровадити нові рекламні акції, тощо.

Під час збирання даних і створення прогнозів дуже важливо, щоб усе було максимально точним і щоб усі точки даних були враховані.

Важливо враховувати:

- 1) минулі дані про ефективність і історичні тенденції ринку;
- 2) поточні дані про готель, такі як поточні бронювання, підтвержені майбутні рекламні акції чи маркетингові кампанії, трафік веб-сайту та конверсії;
- 3) поточні ринкові тенденції, такі як збільшення або зниження кількості прибуттів до пункту призначення або збільшення чи спад на певних вихідних ринках.

Потрібно переконатися, що збираються дані високої якості, зокрема продуктивність конкретного каналу, типи подорожей, наприклад, бізнес чи відпочинок, демографічні показники гостей і детальні показники.

Завжди варто враховувати події, свята та глобальні умови, регулярно переглядати свою ефективність і прогнози разом, щоб можна було приймати швидкі та ефективні рішення, порівнювати свою частку нових бронювань із повторними, щоб визначити свою стратегію.

Ключовий момент, працювати над тим, щоб зменшити кількість помилок даних, таких як неправильна сегментація, дублікати бронювань, незавершені

бронювання, надмірне бронювання або неправильне відображення тарифів чи дат бронювання.

Отже, у цьому розділі є важливі аспекти, які допомагають правильно спрогнозувати попит у готелі.

По-перше, головне, що потрібно зробити, це поставити перед собою цілі. Це означає, що потрібно визначити мету свого прогнозу, тому що, це допоможе визначити, які ресурси та стратегії вам знадобляться для процесу.

Наприклад, якщо причина прогнозу полягає в тому, щоб побачити, яким буде майбутнє готелю без будь-яких операційних змін, то, швидше за все, не потрібно аналізувати багато даних. Якщо мета передбачити зростання продажів зі змінами у маркетингових і операційних стратегіях, тоді потрібно використовувати методи форкастингу.

Збирати та записувати дані.

Історичні дані про те, як готель діяв у минулому, якими були очікування та поведінка гостей тощо.

Ці дані включають:

- 1) Минулі продажі або дохід
- 2) Витрати
- 3) Кількість гостей
- 4) Плинність кадрів
- 5) Шаблони бронювання
- 6) Час виконання

Коли зберуться всі дані, наступним буде їх ретельне вимірювання та аналіз. Дані містять величезну кількість інформації. Вони розповідають про все, що сталося в минулому, і про те, що готує майбутнє.

Прогнозування тенденцій, також, є однією з форм прогнозування попиту у готелі.

Наприклад, минулого 2021 року у готелі “Ібіс Стайлз” відбулося різке зростання бізнесу за рахунок великої кількості туристів з країн Близького Сходу. Однак це не означає, що цього року або в майбутньому буде так само.

Гості бронювали номери у готелі з певної причини, цього року є змінені тенденції і причини росту зовсім інакші.

При прогнозі тенденції, фактично можливо заздалегідь підготуватися до майбутнього сезону.

Для визначення майбутніх тенденцій можна провести дослідження ринку

Дослідження ринку в прогнозуванні попиту на готелі — це знання та розуміння того, чим займається ринок та цільова аудиторія. Один із способів зробити це – опитування.

Це можуть бути опитування клієнтів або опитування широкої громадськості. Коли ви збираються всі дані, можна не тільки передбачити майбутні тенденції, але й створити базу даних потенційних гостей, та визначити їх побажання і очікування, щоб надавати кращі послуги.

Ще одну важливу роль у форкастингу відіграє точність планування бюджету. Таким чином, бюджет є одним із факторів, які потрібно врахувати, коли прогнозується попит. Варто, проаналізувати свій минулий бюджет і статистику економічних даних і зрозуміти, як змінилися, показники доходів та витрат порівняно з минулим роком.

Для проведення форкастингу показників готелю, ми пропонуємо використовувати на підприємстві методи оперативного, фінансового та актуальної потреби прогнозування.

Щодо оперативне прогнозування, цей метод зосереджується на робочих зонах у всьому готелі. В основному це:

- 1) Розподіл персоналу по відділах з урахуванням сезонних піків і спадів;
- 2) Прийом, з урахуванням часу пік;

Управління ризиками, включаючи плани на випадок непередбачених обставин для компенсації будь-якого типу збитку.

Управлінням ризиками на підприємстві повинен займатися відділ фінансів, як основне одне ціле між різними відділами підприємства. Такі плани називають ризик менеджментами.

Ризик менеджмент повинен стати одним з основних стандартів управління фінансами на підприємстві. Фінансисти спільно з менеджерами повинні прогнозувати усі можливі ризики та можливості, що можуть трапитися у найближчі місяць, квартал, рік. Після цього до кожного ризику прописується чіткий план дій, що дозволить або знівелювати або пом'якшити вплив ризику на підприємство.

Наприклад, зараз в Україні значні проблеми з електропостачанням. Дану ситуацію можливо було передбачити та підготувати заздалегідь план дій на випадок повного блекауту: придбати генератори, замінити не енергоефективні прибори економити електропостачання, закупити автономні джерела світла. Таким чином підприємство матиме впевненість у тому, що ризик було пом'якшено та ситуація не переростає у кризу для готельного підприємства.

Також, щодо фінансового прогнозування, цей тип прогнозу пропонує передбачення доходу та прибутковості для власників та інвесторів. Він передбачає бажаний грошовий потік на місяць, щоб компенсувати періоди низького попиту – інакше відомі як сезонні резерви. Прикладом є туристична сезонність, коли в певні періоди падає виручка від реалізації готельних номерів через відсутність туристичного потоку, тому потрібно запланувати достатній прибуток під час насиченого сезону.

Ключові показники для фінансового прогнозування включають платежі за будь-яку іпотеку майна, страхування, ліцензійні збори, амортизацію позик і активів, які є постійними, незалежно від того чи працює готель чи ні. Додаткові показники включають будь-який запланований ремонт і технічне обслуговування в міжсезоння, а також вплив будь-яких податкових платежів або змін процентних ставок.

Наступний метод це прогнозування управління доходами, що дає менеджерам готелю інформацію про майбутнє управління попитом.

По суті, даний метод враховує рішення щодо вартості номерів і перегляди переміщень для можливих групових бронювань. Він включає ринкові дані, включаючи ціни конкурентів і загальну ефективність ринку, і

застосовує сезонні моделі ціноутворення для підвищення рівня заповнюваності за оптимальною ціною максимізації доходу. Управління доходами також надає готелям маркетингові та продажні переваги, оскільки рекламує номери з нижчим попитом і націлює на персону покупця, яка найімовірніше відвідає.

Щодо способу калькуляції майбутніх доходів можемо розглянути деякі техніки.

Один з них - прямолінійний метод, що передбачає, що історичні темпи зростання підприємства залишатимуться незмінними. Прогнозування майбутнього доходу передбачає множення доходу компанії за попередній рік на темп його зростання. Наприклад, якщо темпи зростання попереднього року становили 12 відсотків, прямолінійне прогнозування припускає, що наступного року воно продовжуватиме зростати на 12 відсотків.

Найбільшим мінусом цієї техніки є те, що вона не враховує зміни тенденцій на ринку та його нестабільність у кризових умовах, тому дана техніка не підходить готельним підприємствам.

Набагато адаптивнішим буде техніка розрахунку методу прогнозування відсотка продажів. Наприклад, собівартість проданих товарів, швидше за все, зросте пропорційно продажам; отже, логічно, застосувати ту саму оцінку темпу зростання до кожного.

Щоб спрогнозувати відсоток продажів, потрібно перевірити відсоток історичних прибутків кожного облікового періоду. Наприклад, якщо собівартість проданих товарів історично становила 30 відсотків продажів, припустимо, що ця тенденція збережеться.

Техніка ковзного середнього передбачає взяття середнього або зваженого середнього значення попередніх періодів для прогнозування майбутнього. Цей метод включає більш ретельний аналіз даних, тому він часто є корисним для короткострокового прогнозування. Наприклад, можливо використовувати його для прогнозування продажів наступного місяця шляхом усереднення за попередній квартал.

Прогнозування ковзного середнього може допомогти оцінити кілька показників. Хоча його найчастіше застосовують до майбутніх цін на акції, він також використовується для оцінки майбутніх доходів.

Для розрахунку ковзної середньої використовуйте таку формулу:

$$X = \frac{A_1 + A_2 + \dots + A_N}{N}$$

A = Середнє за період

N = Загальна кількість періодів

Використання зважених середніх для підкреслення останніх періодів може підвищити точність прогнозів ковзних середніх.

3.3. Стратегічний характер системної трансформації управління якістю відтворення трудового потенціалу підприємства готельного господарства “Ібіс Стайлз” у м. Львів.

Для того, щоб забезпечити якість будь-якої продукції є створені стандарти їх виробництва, роботи та експлуатації. Щоб зробити справді якісний продукт, необхідно чітко дотримуватися інструкцій, проводити тестування та збирати відгуки від його роботи.

Ми підійшли з тим підходом до якості відтворення трудового потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз”. Підприємство доводить, що вони справді дбають про задоволеність своїх працівників від роботи та їх безпеку і здоров'я. Тому у ході роботи ми підійшли до питання інноватизації якості відтворення трудового потенціалу за рахунок його стандартизації та вироблення системи чіткого оцінювання трудового потенціалу підприємства.

Для цього, ми пропонуємо перетворити роботу на продукт підприємства та організувати систему перевірки дотримання стандартів праці.

Щоб виконати це завдання, підприємству необхідно відкрити відділ, що буде займатися розвитком талантів та управлінням кадровим ресурсом.

Щодо стандартизації умов роботи та управління кадровими ресурсами? ми пропонуємо сфокусуватися на пріоритети : комфорт працівника, вмотивованість працівника, винагорода працівника.

Ці речі базуються на трьох основних сферах взаємодії працівників готельного підприємства наведені у таб. 3.1.

Відповідно до цих сфер відбувається взаємодія працівника з підприємством та його життєвий цикл. Починається все від рекрутингу, навчання та онбордингу, продовжується періоду формування колективу впровадженням інтрапренерства, розвитку працівника і триває до періоду звільнення та після нього.

Таблиця 3.1.

Сфери взаємодії працівників готельного підприємства “Ібіс Стайлз”

Робоча сфера	взаємодія працівника з його робочим місцем
	взаємодія працівника з його посадовими обов'язками
Соціальна сфера	взаємодія працівника з його колегами, керівництвом
	взаємодія працівника з клієнтами та гостями
Фізична сфера	взаємодія працівника з підприємством

Багато великих міжнародних корпорацій практикують на своїх підприємствах продовжений життєвий цикл працівника, надаючи після звільнення колишньому працівникові можливість користуватися чи купувати товари зі знижкою, покращені умови програм лояльності та можуть запрошувати таких працівників, як спікерів чи лекторів.

Відповідно до цих сфер та етапів життєвого циклу працівника на підприємстві ми розділили ці сфери певні групи стандартів та визначили методи вимірювання їх успішності.

На етапі приходу у підприємство, працівник спершу ознайомлюється з його робочою сферою, тому тут важливими стандартами повинні стати: створення робочих умов та підтримка працівника.

Щодо створення робочих умов тут чітко можливо розділити два стандарти; ознайомлення з посадовими інструкціями та створення плану персонального розвитку працівника.

Ознайомлення з посадовими інструкціями повинно відбуватися під пильним оком керівних менеджерів. Тут важливим є постійний контакт керівника з підлеглим.

Для виконання даного стандарту повинні бути виконані наступні пункти:

- обов'язки працівника розроблено на основі його особистості, це може відповідати його особистим сильним сторонам, особистості, ролям у команді, мотивації;
- обов'язки працівника розроблені відповідно до індивідуальних цілей і цілей організації;
- обов'язки працівника чітко вказують на його зобов'язання та робочу рутину .
- обов'язки працівника мають мати ясність в особистих у вимірюванні КРІ, та повинні бути встановлені індивідуальні системи підзвітності.

План персонального розвитку також створюється спільно з керівником, сюди входять персональні та професійні цілі розвитку працівника. Наприклад, персональна ціль може бути розвиток якихось м'яких навичок, чи ціль поза робочим місцем, професійна ж ціль повинна стосуватися чітко посади працівника та розвиток навичок пов'язаних з цим.

Оцінювання особистого розвитку має проходити протягом усього шляху, воно дозволяє працівникові бачити власний послідовний розвиток. Тому, розвиток оцінюється в якісних аспектах шляхом рефлексії та самоаналізу.

Виміряється даний показник, відсотком виконання поставлених цілей, саме тому рекомендовано використовувати постановку цілей за технікою SMART.

Наступна група стандартів пов'язаних з підтримкою працівника містять наступні стандарти: транзишен, онбординг та навчальний цикл.

Стандарт транзишену уособлює в собі процес передачі знань від працівника, що вже працює або працював на подібній позиції. Вони роблять разом зустрічі де передаються знання та навички необхідні для роботи.

Для якісного транзишеного потрібно передбачити наступні кроки:

- новий працівник повинен мати доступ до звітів, матеріалів та інструментів теперішнього або колишнього працівника;
- працівник повинен отримати ключову інформацію, знання та практичні завдання щодо його ролі;
- працівник повинен розуміти контекст минулої ефективності та прогалини, які можна усунути.

Онбординг являє собою введення працівника у цінності компанії, пояснює особливості її роботи, допомагає комфортно проходити процес входження у культуру та систему організації.

У великих підприємствах у HR відділах, існують онбординг спеціалісти, їх обов'язками якраз є введення нового працівника у організацію У готелі “Ібіс Стайлз” даними обов'язками можуть займатися HR спеціалісти або безпосередньо керівники.

Основні цілі цього стандарту:

- розроблено план, графік і розпорядок дня, які охоплюють усі аспекти індивідуального та командного навчання;
- працівник отримує інформацію про компанію Ассор та готель “Ібіс Стайлз”, організаційне бачення, культуру та напрямки; це дозволяє працівникові узгодити особисті цінності з цінностями організації та відчувати зв'язок з ними;

- працівник отримує ознайомлювальну інформацію про обов'язки та переваги ролі;
- працівник отримує має першу точку контакту зі спільнотою та залученням команди.

Навчальний цикл це створення плану професійного розвитку працівника шляхом створення поетапного плану його навчання. Сюди входять конференції, тренінги семінари на яких працівникові розповідають щось нове про його обов'язки та роботу. Також даний стандарт гарно впливає на розвиток внутрішнього підприємництва шляхом заохочення працівника використовувати на практиці здобуті на навчанні навички.

Його ключовими моментами є:

- цикл дозволяє працівникові отримати відповідні знання та набір навичок;
- працівникові надається доступ до локального центру ресурсів, що дозволяє їм вивчати та засвоювати знання в будь-який час;
- оцінка освітнього циклу відбувається після кожної зустрічі для вимірювання ефективності.

Вимірюються всі стандарти % проходження запланованих тем.

Соціальна сфера має дві групи стандартів:

- спільнота
- взаємодія зі спільнотою.

До спільноти входять соціальний нетворкінг та правила спільноти.

Соціальний нетворкінг це про комунікацію між співробітниками та розвиток культури колаборації у колективі.

Працівника впускають у мережі з різними групами людей в організації:

- Внутрішні: Колектив - Регіональна мережа - Глобальна мережа
- Зовнішні: мережа спеціалістів, партнери організації на місцевому та глобальному рівнях, клієнти.

Правила спільноти повинні відповідати наступному:

- правила спільноти повинні відповідати організаційній культурі, поведінці, етичному кодексу в цілому;

- усі працівники повинні розуміти правила спільноти, зокрема: поведінку спільноти, культуру, етичний кодекс, що дозволено або ні;

Наявність набору правил має застосовуватися до людей, з одною єдиною метою, щоб захистити поведінку спільноти та дотримуватися чіткого порядку на підприємстві.

Наступними стандартом є взаємодія зі спільнотою, вона включає у себе канали комунікації та залучення працівників.

Щодо каналів комунікації є важливими наступні моменти:

- встановлення каналів комунікації спільноти, включно з каналом для спілкування на теми, пов'язані з роботою та канали пов'язані з певними інтересами, хобі, навчанням тощо;
- співробітник обов'язково має бути введений у ці канали, мати облікові записи та розуміти, як це працює;
- працівники розуміють, як вони можуть взаємодіяти з колективом через канали комунікації;
- працівників заохочуються ділитися своїми думками, історіями та висловлюватись у каналі.

На залученість працівників впливає наступне:

- чи керівництво створює заходи для залучення колективу, з метою щоб побудувати стосунки з працівниками та заохотити їх взаємодіяти з іншими;
- заходи щодо залучення колективу можуть бути різними: компанія винагороди та визнання, конференції та навчання, програми лояльності, розіграші тощо.

Останніми групами є стандарти фізичної сфери. Сюди повинні входити навколишнє середовище, самопочуття працівника і командні стандарти.

Щодо навколишнього середовища, сюди входить визначення з працівниками робочого простору, варто запитати, які їхні вимоги, адже це може краще підтримувати їхній досвід. До робочого місця входить:

- Фізичний простір: меблі, робочий стіл, кімната для переговорів, будівля, тощо;
- Віртуальний простір: платформа віртуальної конференції (zoom, зустріч), сайт компанії, CRM-система та інші інформаційні технології що застосовують на підприємстві.

Варто постійно оцінювати, як робочий простір сприяє ефективності праці та розвитку особистості працівника.

Самопочуття залежить від порядку на робочому місці та психологічного здоров'я працівника. Для цього, варто внести поняття коучингу та менторства.

Коуч буде працюватиме з працівником, щоб допомогти йому розвинути впевненість у собі, оволодіти новими здібностями або удосконалити наявні.

Ментор, з іншого боку, працює більше як порадник. Він підкаже відповіді на робочі запитання та допоможе у професійній кар'єрі.

Тим не менш, жоден з них не повинен допомагати працівникові у прийнятті рішень.

Ментор — це роль, яку може взяти на себе і коуч. Це означає, що їхні функції можуть змінюватися залежно від того, як просуваються справи з особою, яку вони тренують, у будь-який момент.

Для слідкування за самопочуттям працівника проводять коучингові сесії, або їх ще називають персональними зустрічами. У такому випадку роль коуча або ментора може взяти на себе безпосередній керівник працівника.

Коучинг – це зустріч між співробітником і керівником, де особистий розвиток є головним фокусом зустрічі. Керівник, повинен вивчити поточну ситуацію на робочому місці та шляхом запитань, дає вказівки щодо того, що потрібно змінити для досягнення конкретних цілей, адже специфіка коучингу у тому, що коучі не можуть точно сказати, що потрібно робити, але можуть запропонувати поради щодо досягнення цілей.

Ментори, у свою чергу, це люди - які вже досягли успіху в житті та можуть допомогти іншим покращити їхні навички постановки цілей, надавати відповіді чи поради за потреби, але не будуть надавати практичні настанови.

Вони, як правило, більш досвідчені у функціоналі, розуміють життєві проблеми та можливості, та як має відбуватися розвиток кар'єри.

Отже, коучі та ментори, допомагають зрозуміти поточний стан працівника на робочому місці, його самопочуття, емоційний та психологічний стан.

Щодо командних стандартів, вони повинні описувати процес роботи керівників з їхніми підопічними. Вони регулюються відповідно від стадії життєвого циклу працівника, наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стандарти командної роботи у готельному підприємстві

Стандарт	Опис
Формування команди	постановка очікування
	командні правила
	правила комунікації
Виконання цілей командою	постановка командних цілей
	постійна оцінка продуктивності працівників.
Розвиток команди	відвідуваність тренінгів семінарів
	правила проведення коучингових та менторських зустрічей
Закриття командного досвіду	розформування команди
	розрахунки з працівником
	оцінка розвитку працівника за час перебування на посаді

Для оцінки виконання даних стандартів, рекомендовано застосовувати чек-лист, що заповнюється тижневого або місячного керівником у готелі.

Наприклад, щотижня відбуваються командні зустрічі, значить, можна розписати по тижням речі, які необхідно провести на такій зустріч. Приклад наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Приклад чеклиста виконання стандартів роботи

Тиждень	Стандарт	Статус
1й тиждень	постановка очікувань;	виконано/не виконано
	формування правил;	виконано/не виконано
	постановка тижневого та місячного плану;	виконано/не виконано
	проведення персональної зустрічі;	виконано/не виконано
	оцінка психологічного стану працівника;	виконано/не виконано
	постановка персональних та професійних цілей	виконано/не виконано
	складання карти розвитку працівника	виконано/не виконано
2й тиждень	перевірка виконання тижневих цілей	виконано/не виконано
	постановка наступних цілей	виконано/не виконано
	надання зворотного зв'язку щодо роботи	виконано/не виконано

Висновки до третього розділу.

Для покращення результативності управління кадровим потенціалом готельного підприємства “Ібіс Стайлз” в кризових умовах господарювання, ми запропонували наступні нововведення:

1. Запровадити інтрапренерство серед працівників готелю, як спосіб розвитку здатності кадрового потенціалу самостійно вводити інновації у свою роботу. Дане нововведення дозволить працівникам відчувати більшу залученість та належність до виробничих показників підприємства та збільшувати їхню мотивацію. Для підприємства інтрапренерство є корисним тим, що інновації вводяться локалізовано власними працівниками, що зменшує затратність даного процесу та підвищує ефективність праці.
2. На підприємстві для запобігання майбутніх кризових ситуацій та готовності до них, варто ввести систему економічного форкастингу, тобто прогнозування економічних показників у певний період часу у майбутньому. Даний метод дозволяє підготуватися до майбутніх піків роботи та, навпаки, до зниження результативності роботи, що допомагає знизити та пом'якшити ймовірний негативний вплив даного явища. У роботі, ми навели декілька способів економічного форкастингу.
3. Для трансформації управління якістю відтворення трудовим потенціалом підприємства “Ібіс Стайлз” було запропоновано стандартизацію робочого процесу. Дане нововведення, допоможе підприємству у формуванні робочого середовища та інтеграції у нього новий персонал, покращення умов роботи наявного кадрового ресурсу та збільшення вмотивованості працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження, теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом готельного підприємства в кризових умовах на прикладі готелю “Ібіс Стайлз” у м. Львів. дають можливість зробити наступні висновки:

1. У процесі викладу дослідження теоретичного матеріалу було узагальнено основні економічні терміни, розкрито сутність поняття “трудоий потенціал” та його основні елементи, також було розглянуто його характеристику у вигляді класифікації, та цілей і етапів його формування.

У даній роботі, було зроблено наголос на впливі трансформаційної економіки на відтворення кадрового потенціалу підприємства, З’ясовано, що трудоий потенціал підприємства залежить зміни різних факторів навколишнього середовища. Наведено значення кризових ситуацій та визначено найбільш критичні моменти діяльності підприємства

Також надано основні методи оцінки відтворення трудоого потенціалу підприємства, серед яких наведено різноманітні методи та показники, що показують якість використання трудових ресурсів підприємства.

2. Автором проаналізовано характеристику відтворення трудоого потенціалу готельного підприємства “Ібіс Стайлз”. Проведено аналіз підприємства, зміни його кадрової структури. Визначені основні напрямки зміни характеристики праці готелю “Ібіс Стайлз” під час пандемії Covid-19 та початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

Проведено економічні розрахунки та аналіз основних показників економічної діяльності підприємства, що дозволяє діагностувати ефективність використання трудових ресурсів у готелі “Ібіс Стайлз” та дати характеристику організаційного та вартісного відтворення трудоого потенціалу готельного підприємства

3. Згідно отриманих даних, дослідження підтверджує, що найбільш кризовим для готельного підприємства “Ібіс Стайлз” став 2020 рік - час

найбільшого поширення пандемії Covid-19, локадауну та зменшення потоку туристів. Однак готель зміг протриматися, за рахунок грошового резерву та належності до міжнародного готельного ланцюга, що забезпечило чіткі стандарти роботи з персоналом підприємства та його безпеку і здоров'я.

4. Згідно проведених досліджень, було вирішено запропонувати ввести на підприємстві нововведення, що дозволяють підвищити продуктивність праці та пропонують можливості прогнозування та зменшення впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства.

Серед них, інтрапренерство, як джерело інноваційної діяльності на підприємстві та покращення економічних працівників за рахунок покращення старих процесів та введення нових, зусиллями працівників підприємства. Форкастинг, що дозволяє передбачити майбутні показники підприємства та адаптувати свою роботу для пом'якшення наслідків майбутніх ризиків. Стандартизація умов праці, задля збільшення мотивації працівників та процесів управління кадровим ресурсом підприємства.

Узагальнюючи все вище перелічене, ми можемо дійти висновку, що використовуючи результати даної дипломної роботи, можливо досягти позитивних змін у роботі підприємств готельного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антончук К. Д. До питання впливу трудової мотивації на економічний розвиток держави / К. Д. Антончук // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 8. – С. 31-35.
2. Зубрицька Я. О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах / Я. О. Зубрицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4 (119). – С. 231–234.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
4. Масленников О.Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінка / О. Ю. Масленников // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – №21.8. – С. 243– 245.
5. Навч. посіб./ Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. — Київ: КНЕУ, 2005. — 403 с.
6. П.В. Круш, О. І. Сімчера. Формування й оцінка трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах/ П.В. Круш, О. І. Сімчера // ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ - 2013 - №12 - С. 164-165
7. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В. І. Рудий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9. – С. 234-239.
8. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2013. – 343 с.
9. Ушенко Н. В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни / Н. В. Ушенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9 (88). – С. 151–157.
10. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. **

11. Ільчук О.О., Удуд І.Р., Лупан П. П., Диференціація підходів до управління кадровим потенціалом готельної сфери в умовах зовнішніх викликів / Ільчук О.О., Удуд І.Р., Лупан П. П./ Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"
12. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В.Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libfree.com/index.php>.
13. Лідер і його плем'я. 5 стадій розвитку групи – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://executives.com.ua/lider-i-yoho-plemia-5-stadii-rozvytku-hrupy/>
14. Лутай Л. А. Проблеми управління персоналом в умовах кризи/ Л. А. Лутай. В. О. Шпандрук [Електронний ресурс].-- Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/35.pdf
15. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minre.gov.ua/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenyh-osib-vpo-v-ukrayini-perevyshchyla-8-mln-lyudey-zvidky-y-kudy>
16. Тлумачний словник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lcorp.ulif.org.ua/dictua/>
17. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
18. Hotel revenue forecasting: Definitions, models, and best practices – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.siteminder.com/r/hotel-distribution/hotel-revenue-management/hotel-revenue-forecasting/>
19. How to Choose the Right Forecasting Technique – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1971/07/how-to-choose-the-right-forecasting-technique>

20. What is intrapreneurship, and how can you cultivate it at your company?
– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.stanford.edu/what-intrapreneurship-and-how-can-you-cultivate-it-your-company>

ДОДАТКИ

Додаток А

Графік прибирання, дезінфекції та перевірки чистоти

Дата	Час	Процедура	Прізвище особи, що прибирала	Підпис
	7:00-7:30	кварцування		
	8:30-9:30	дезінфекція підлоги		
	9:30-10:30	провітрювання		

Додаток Б

Інформаційні плакати AllSafe Accor



Стойка реєстрації готелю “Ібіс Стайлз”



**Листок контролю стану здоров'я працівників та допуск на робочі
місця**

ТОВ “ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ”

ПІБ	Симптоми ГРВІ (так/ні)	Температура	Документ допуску на роботу	Термін дії документу	Підпис

QR коди на підприємстві “Ібіс Стайлз”



Лист реєстрації гостя готелю “Ібіс Стайлз”



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Я, _____, чітко розумію всі ризики, пов'язані з заселенням мною до готелю, який розташований на території, на якій відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», запроваджено воєнний стан у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації щодо України.

При цьому, я розумію, що відповідальність у випадку нанесення шкоди моему життю, здоров'ю чи майну внаслідок військових дій протягом проживання мене у готелі, покладатиметься на країну-агресора, а не на адміністрацію готелю.

Я повністю розумію важливість сповіщень про повітряну тривогу, та зобов'язуюсь дбати про свою безпеку та спускатися до бомбосховища під час отримання такого сповіщення від відповідного застосунку.

_____ дата

_____ підпис

_____ ПІБ

Ibis Styles Lviv Center
ТОВ «Інноваційні Системи Менеджменту»
79005 Україна – Львів – вул. Шухевича 3 – тел. +380 (32) 254 67 67
h9709@accor.com