

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка  
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»  
Декан факультету  
 Віта ЦИРУЛЬНІКОВА  
(підпис) (ім'я і прізвище)  
«17» червня 2025 р.

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
 Лариса ШАРАН  
(підпис) (ім'я і прізвище)  
«17» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-8  
Соколова Анастасія Валеріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

  
(підпис)


Керівник Ткачук Юрій Михайлович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

  
(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК  
(ім'я і прізвище)

  
(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач   
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи


Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“08” травня 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Соколової Анастасії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві»

керівник роботи Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2025 року №265-КС







2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Прем'єр Палац» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Аналіз сучасного стану та напрямків розвитку готельних підприємств міста Києва; Розділ 2 Характеристика та аналіз діяльності готелю «Прем'єр Палац»; Розділ 3 Удосконалення механізмів мотивації персоналу готелю «Прем'єр Палац»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів;

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткачук Ю. М., доцент	 08.05.25 р.	 13.05.25 р.
Розділ 2	Ткачук Ю. М., доцент	 14.05.25 р.	 20.05.25 р.
Розділ 3	Ткачук Ю. М., доцент	 21.05.25 р.	 27.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СУЧАСОГО СТАНУ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТ МІСТА КИЄВА	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

 Анастасія СОКОЛОВА

Керівник роботи

(підпис)

 Юрій ТКАЧУК

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Здобувача:** Соколової Анастасії Валеріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,  
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

**Тема роботи:** *«Удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві»*

Керівник роботи: Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою \_\_\_\_\_

**АНОТАЦІЯ**

У роботі досліджено актуальність удосконалення системи мотивації персоналу в умовах функціонування сучасного готельного підприємства. Звернено увагу на роль мотивації як ключового чинника підвищення ефективності праці, формування лояльності працівників та зниження плинності кадрів.

Проаналізовано основні методи матеріального та нематеріального стимулювання, їх вплив на задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено адаптації мотиваційних механізмів до специфіки роботи у сфері гостинності.

У роботі запропоновано шляхи удосконалення мотиваційної системи, зокрема через впровадження системи гнучких винагород, розвиток корпоративної культури та механізми зворотного зв'язку. Зроблено висновок про важливість комплексного підходу до формування ефективного мотиваційного середовища.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, готельне підприємство, стимули, управління персоналом, корпоративна культура, ефективність.

## ABSTRACT

The study addresses the relevance of improving staff motivation systems in the context of modern hotel enterprises. Emphasis is placed on the role of motivation as a key factor in enhancing labor productivity, fostering employee loyalty, and reducing staff turnover.

The paper analyzes major methods of material and non-material incentives and their impact on employee satisfaction and the achievement of strategic business goals. Special attention is given to adapting motivational tools to the specifics of hospitality work.

Several ways to improve the motivation system are proposed, including the introduction of flexible reward programs, the development of corporate culture, and effective feedback mechanisms. The study concludes on the importance of a comprehensive approach to creating a productive motivational environment.

*Keywords:* staff motivation, hotel enterprise, incentives, personnel management, corporate culture, efficiency.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСТА КИЄВА .....</b>	<b>9</b>
1.1 Стан та перспектива розвитку готельних підприємств м. Київ.....	9
1.2 Динаміка функціонування готельних підприємств у контексті сучасних викликів.....	11
1.3 Перспективні напрями розвитку готельних підприємств м. Київ.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».....</b>	<b>18</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	18
2.2 Характеристика номерного фонду та структура підприємства.....	20
2.3 Характеристика сервісу та послуг, що надаються.....	24
2.4 SWOT-аналіз готелю «Прем'єр Палац».....	29
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».....</b>	<b>32</b>
3.1 Очікування працівників щодо системи мотивації.....	32
3.2 Вивчення закордонного досвіду мотивації персоналу.....	34
3.3 Рекомендації щодо впровадження нових механізмів мотивації .....	35
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

Готельно-ресторанна сфера в Україні переживає непростий період трансформацій, пов'язаний із глобальними викликами останніх років. Пандемія COVID-19, що почалася у 2020 році, спричинила серйозне падіння попиту на готельні послуги, зупинку міжнародного туризму, скорочення персоналу та значні фінансові втрати. Щойно підприємства почали поступово відновлюватися, як новий важкий удар завдала повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року. Війна істотно змінила структуру попиту: зменшилася кількість іноземних туристів, натомість зросла роль внутрішнього переміщення осіб, службових відряджень та гуманітарної діяльності. Частина готелів була вимушена призупинити діяльність або адаптуватися до нових реалій, працюючи в умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до ресурсів, частих відключень електроенергії та небезпеки для персоналу й гостей.

Водночас саме в таких умовах особливої ваги набуває ефективне управління персоналом. Готельний бізнес є сферою, де людський фактор визначає якість послуг, рівень задоволеності клієнтів і, як наслідок, прибутковість підприємства. У складних соціально-економічних умовах підтримка мотивації працівників є одним із ключових завдань управління, адже персонал стикається з високим рівнем стресу, емоційним вигоранням та нестабільністю.

Традиційні методи мотивації часто не здатні повною мірою задовольнити потреби сучасного працівника готельної сфери, особливо в умовах війни, коли на перше місце виходить не лише матеріальна, але й морально-психологічна підтримка, стабільність, можливість розвитку. У зв'язку з цим, надзвичайно важливо досліджувати та впроваджувати інноваційні підходи до мотивації персоналу, які враховують реалії сьогодення та забезпечують ефективну роботу підприємства навіть у кризовий період.

**Актуальність теми** дослідження зумовлена потребою у формуванні нової системи мотивації, здатної забезпечити збереження персоналу, підвищення його професійної активності та залученості. Це має особливе значення для готелів

преміум-сегменту, таких як готель «Прем'єр Палац», який, попри складну ситуацію в країні, продовжує функціонувати та надавати високоякісні послуги.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом у готельному підприємстві.

**Предметом дослідження** є інноваційні підходи до мотивації персоналу, що використовуються з метою підвищення ефективності праці та рівня задоволеності працівників.

**Метою дослідження** є обґрунтування та розробка інноваційних підходів до мотивації персоналу на прикладі готелю «Прем'єр Палац» для підвищення ефективності роботи підприємства в умовах кризи та зростаючої конкуренції.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні основи мотивації персоналу та класифікувати сучасні підходи до її реалізації.
2. Дослідити особливості функціонування готельного підприємства в умовах воєнного часу.
3. Оцінити наявну систему мотивації працівників у готелі «Прем'єр Палац».
4. Виявити проблеми та слабкі місця чинної мотивації підприємства.
5. Розробити інноваційні пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів.
6. Обґрунтувати очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

**Методи дослідження**, які використовуються в роботі, включають аналіз наукової літератури та нормативної документації, методи спостереження, порівняльний та економічний аналіз, експертне оцінювання та узагальнення практичного досвіду.

Отже, запропоноване дослідження має не лише теоретичне, але й вагомим практичне значення, оскільки сприяє вдосконаленню системи управління персоналом у складних умовах сьогодення.

## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСТА КИЄВА

#### 1.1 Стан та перспектива розвитку готельних підприємств м. Київ

Готелі та вся індустрія гостинності завжди мали особливе значення для людей — вони не лише створюють робочі місця й підтримують економіку, а й допомагають налагоджувати зв'язки між різними культурами, дарують комфорт, відпочинок і відчуття дому далеко від рідного краю.

Готельний бізнес в Україні пройшов значний шлях розвитку, відійшовши від застарілої радянської системи. З початку 2000-х років він трансформувався, набуваючи рис сучасного ринку: конкуренції, чітких стандартів, орієнтації на потреби клієнтів та інтеграції з міжнародними практиками. У великих містах, особливо в Києві, готелі стали ключовим елементом туристичної та ділової інфраструктури.

Останні події, такі як пандемія COVID-19, війна та економічні потрясіння, серйозно позначилися на готельному бізнесі. Вони не тільки посилили старі проблеми, але й створили нові перспективи. Тому зараз, як ніколи, важливо, щоб готелі були ефективними зсередини. Особливу роль у забезпеченні стабільності та здатності конкурувати відіграє мотивація працівників.

Готельний фонд міста Києва представлений широким спектром підприємств, які різняться за форматом, рівнем обслуговування, цільовою аудиторією та спеціалізацією. Серед них можна виокремити:

- Готелі преміум-класу (5 зірок) — наприклад, Premier Palace Hotel, Fairmont Grand Hotel, InterContinental. Вони орієнтовані на бізнес-туризм, дипломатичні делегації, VIP-гостей.
- Готелі середнього класу (3–4 зірки) — популярні серед туристів і бізнес-мандрівників.
- Бюджетні готелі та хостели — орієнтовані на молодь, студентів, туристів із середнім доходом.

- Апартамент-готелі та бутик-готелі — акцентують на індивідуальному підході та стильному інтер'єрі.
- Міжнародні готельні мережі (Ibis, Hilton, Radisson тощо) — відомі стандартизованим сервісом. [2]

Таке різноманіття типів дозволяє задовольнити потреби різних цільових аудиторій і сприяє зростанню як внутрішнього, так і ділового туризму.

Місто Київ має розвинену туристичну інфраструктуру, яка включає:

- транспортну доступність (міжнародний аеропорт «Бориспіль», аеропорт «Київ», вокзали, метро);
- культурно-історичні об'єкти (Софійський собор, Києво-Печерська лавра, Андріївський узвіз, Золоті ворота, Володимирський собор, Михайлівський Золотоверхий монастир, Собор Святої Софії); [3]
- розважальні та виставкові центри, театри, торгово-розважальні комплекси;
- численні заклади громадського харчування, ресторани різних кухонь світу;
- сучасні бізнес-простори, коворкінги, конференц-зали.

Така інфраструктура забезпечує сталі туристичні потоки впродовж року та формує потребу у висококваліфікованих кадрах у сфері обслуговування.

Також місто Київ має вигідне географічне розташування — місто лежить на перетині важливих транспортних маршрутів, на обох берегах Дніпра. Клімат Києва помірно континентальний, з достатньо м'якою зимою і теплим літом. Відчутний вплив на клімат Києва здійснює Дніпро, що в межах міста витягнутий в субмеридіональному напрямку. Середньорічна температура повітря  $+8,9 - +11,90$  С, що сприяє рівномірному розподілу туристичних потоків протягом року. Значну частину території міста займають зелені зони, парки, що робить Київ привабливим для екотуризму, сімейного відпочинку. [4]

У Києві спостерігається тенденція до посилення соціальної відповідальності серед готельного бізнесу. Готелі активно підтримують благодійні фонди, закупають продукцію у місцевих виробників, беруть участь у проєктах, спрямованих на захист довкілля. Крім того, ключові гравці ринку

прагнуть забезпечити рівні можливості та комфортні умови для всіх гостей і співробітників, а також дбають про створення позитивної робочої атмосфери.

Попри позитивні тенденції, готельна галузь Києва стикається з низкою викликів:

- нестача кваліфікованих працівників через виїзд людей та загальну невизначеність;
- зниження мотивації персоналу через стрес і емоційне вигорання;
- брак фінансування для ремонту та модернізації готелів;
- збільшення витрат на утримання та обслуговування готелів.;
- потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій.

Особливо важливим стало питання збереження висококваліфікованих працівників — елемента, без якого неможливо гарантувати стабільність сервісу, гнучкість у обслуговуванні та позитивну репутацію.

## **1.2 Динаміка функціонування готельних підприємств у контексті сучасних викликів**

Останніми роками готельний бізнес переживає не просто розвиток, а кардинальні зміни. Раніше головним завданням було забезпечення комфорту, якісного обслуговування та привабливості для туристів, але зараз пріоритети суттєво трансформувалися. Це зумовлено такими факторами, як пандемія, війна, переміщення населення всередині країни та складна економічна ситуація.

Після 2010 року спостерігався стійкий підйом готельного бізнесу. Збільшувались обсяги інвестицій, і на ринку з'являлися різноманітні готелі, включаючи бутик-готелі та апарт-готелі. Найбільш динамічно розвивалися туристичні напрямки, курорти та великі міста з розвинутою діловою інфраструктурою.

Пандемія стала руйнівним ударом для готельної індустрії. Через різке падіння попиту, карантинні обмеження та припинення подорожей, готелі зіткнулися з масовою втратою клієнтів, сягаючи 60-80%. На жаль, деякі заклади не змогли пережити цей період і були змушені припинити свою роботу.

Замість туристів, готелі почали приймати вимушених переселенців, волонтерів, репортерів та військових. Їхня роль змінилася: тепер вони не просто заробляли гроші, а й допомагали людям, надаючи житло, їжу та психологічну допомогу. У деяких областях більшість готелів (понад 70%) перетворилися на гуманітарні центри. Персонал працював під ризиком, часто залишаючись на робочих місцях навіть під час обстрілів. Ці дії показали, що бізнес може бути милосердним, швидко адаптуватися до змін і підтримувати суспільство у важкі часи.

Попри виклики, пов'язані з воєнним конфліктом, готельний бізнес в Україні продовжує приваблювати відвідувачів, і це свідчить про його адаптивність та стійкість. Готельні комплекси відіграють важливу роль у забезпеченні різних потреб - від ділових поїздок і тимчасового проживання до відпочинку й туризму. [5]

Це призвело до переосмислення функцій готельного підприємства. Відбулася глибока трансформація:

- Туристичні вподобання змінилися, люди все більше подорожують по своїй країні. Замість розкоші вони шукають безпечне, самостійне та довготривале проживання.
- Туристи все частіше обирають невеликі формати проживання, гостьові будинки, сімейні готелі та апарт-комплекси. Це пояснюється їхньою здатністю пропонувати більш адаптивні умови, вигідніші ціни та індивідуальний підхід до кожного гостя.
- Цифровізація стала важливою частиною бізнесу. Готелі впроваджують CRM-системи, електронну реєстрацію, автоматичне управління запасами, штучний інтелект для аналітики попиту.
- Кадровий ринок змінився, велика частина персоналу виїхала або змінила сферу діяльності. Це створило гострий дефіцит кваліфікованих працівників. Лояльність та мотивація персоналу стали ключовими факторами успіху.
- Зростання витрат обумовлене подорожчанням енергоносіїв, продуктів харчування та логістичних послуг. Це призводить до того, що багато

підприємств працюють з мінімальною рентабельністю або навіть на межі збитковості.

За останні 5-6 років заповнюваність готелів у Києві значно коливалася. Це було спричинено як світовими, так і внутрішніми подіями, які мали відчутний вплив на завантаженість номерного фонду.

У 2019 році готельний бізнес Києва демонстрував стабільні показники. Заповнюваність готелів коливалася в межах 47-52%. Київ продовжував приваблювати туристів, особливо тих, хто приїжджав з діловою метою, для участі в культурних заходах або міжнародних зустрічах.

У 2020 та 2021 роках пандемія COVID-19 спричинила значний спад у готельному бізнесі. Обмежувальні заходи, такі як карантини, скасування подій та обмеження на поїздки, призвели до різкого зниження завантаженості готелів, яке становило лише 15-25%. Багато готелів були змушені тимчасово закритися або зосередитися на обслуговуванні внутрішніх туристів.

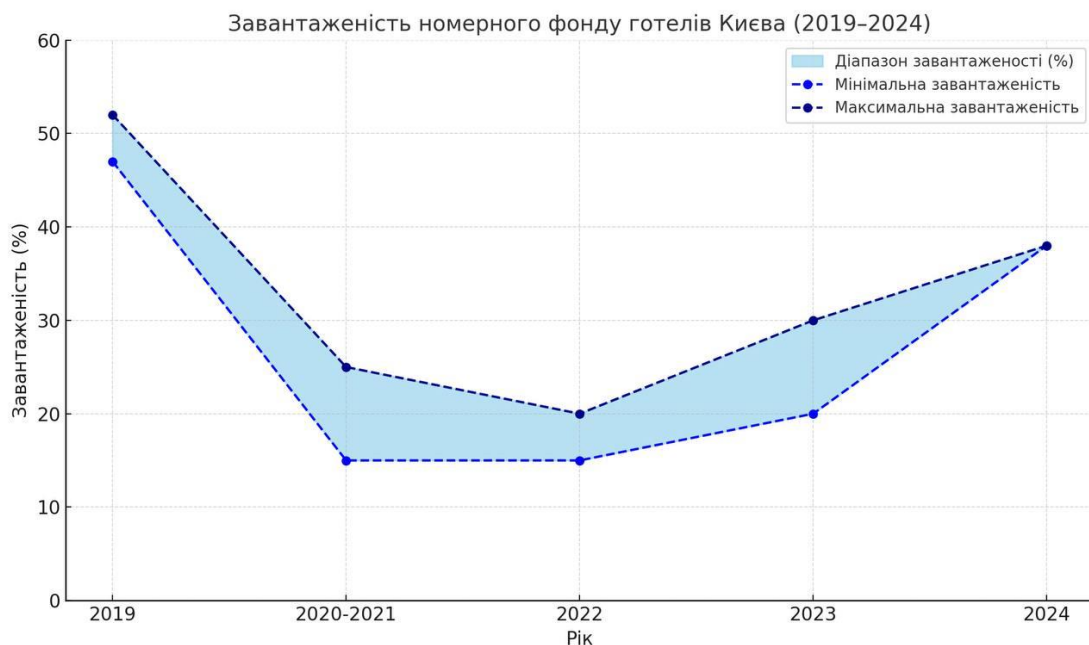
2022 рік був найскладнішим випробуванням. Через початок повномасштабної війни більшість туристичних потоків припинилися. Деякі готелі використовувалися для розміщення вимушено переміщених осіб, волонтерів чи представників гуманітарних організацій. Завантаженість готелів в середньому ледь сягала 15-20%, і то з великими відмінностями залежно від регіону та типу закладу.

У 2023 році готельний сектор почав повільно відновлюватися, спираючись переважно на внутрішній попит, зокрема на ділові подорожі, довготривале проживання, а також потреби міжнародних журналістів та працівників неурядових організацій. Середня заповнюваність готелів становила 20-30%.

У 2024 році Київ став свідком суттєвого зростання завантаженості готелів, що є показником активізації ділової активності в столиці. За перше півріччя року рівень заповнюваності готелів досяг 38%, що вже є більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Такі зміни стали важливим маркером економічного пожвавлення та відновлення бізнес-середовища в місті. Основним драйвером зростання попиту на готельні послуги у Києві стало збільшення

кількості бізнес-заходів, конференцій та корпоративних подій. У 2024 році столиця України стала центром ділових активностей, зокрема, проведенням численних міжнародних та національних форумів. Це не лише привернуло увагу до Києва як до важливого бізнес-хабу, але й сприяло підвищенню інтересу до місцевих готелів. За перші шість місяців 2024 року кількість ділових подій досягла рекордного рівня, що призвело до зростання завантаженості готелів. Готелі активно впроваджують нові сервіси та пропозиції, орієнтовані на бізнес-туристів, що додатково стимулює попит на проживання. [6]

Динаміку завантаженості номерного фонду готелів м. Київ у 2019-2024 роках представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1 – Завантаженість номерного фонду м. Київ**

*Розроблено автором самостійно.*

Незважаючи на складнощі, готельна галузь не тільки виживає — вона змінюється й адаптується. Зростає увага до екологічних рішень, енергоефективності, локального виробництва.

Готелі все більше усвідомлюють свою соціальну роль. Активна участь у благодійних проєктах, підтримка фондів, допомога армії та піклування про персонал не лише роблять світ кращим, але й підвищують лояльність клієнтів і партнерів.

Готельна галузь переживає не просто зміни, а справжню революцію. Вона більше не обмежується лише обслуговуванням туристів, а перетворюється на багатогранний, екологічно свідомий та соціально відповідальний простір. У цей неспокійний час, саме здатність адаптуватися, приймати нове та дарувати відчуття безпеки та турботи стає запорукою успіху. Готелі шукають нові шляхи розвитку, активно використовують цифрові технології, переосмислюють сервіс та стають більш чуйними до потреб клієнтів. Незважаючи на труднощі, багато готелів продовжують працювати, підтримуючи своїх працівників та залишаючись острівцем стабільності для гостей. Ця наполегливість та прагнення до розвитку свідчать про незламність та важливість готельної галузі для нашого суспільства.

### **1.3 Перспективні напрями розвитку готельних підприємств м. Київ**

У контексті складного, але обнадійливого періоду соціально-економічного відновлення України, готельна галузь столиці набуває стратегічного значення. Вона розглядається як один з ключових факторів розвитку внутрішнього туризму, забезпечення ділової мобільності та стимулювання міжнародної співпраці. Незважаючи на виклики, готельний сектор демонструє адаптивність, що виражається у підвищеній увазі до нестандартних форматів обслуговування та індивідуалізації послуг.

Основні напрями розвитку готельного сектору Києва в найближчі роки будуть зосереджені на:

- Цифрова трансформація в готелях спрямована на створення більш зручного та персоналізованого досвіду для гостей. Це досягається за допомогою онлайн-бронювання, мобільних додатків для замовлення послуг та отримання інформації, можливості самостійної реєстрації та виїзду, а також оптимізації внутрішніх процесів за допомогою сучасних систем управління. Важливим елементом є також впровадження CRM (Customer Relationship Management) платформ для ефективної взаємодії з постійними клієнтами, персоналізації пропозицій та підвищення їх лояльності.

- Інновації у сфері енергоефективності та екологічності: Усвідомлюючи важливість сталого розвитку, готелі все частіше інвестують в енергоефективні та екологічні рішення. Це дозволяє не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищити привабливість готелю для клієнтів. Завдяки встановленню енергозберігаючого обладнання, розумним системам освітлення та клімат-контролю, сортуванню відходів, використанню відновлюваної енергії та отриманню екологічних сертифікатів, готелі стають більш конкурентоспроможними на ринку.
- Диверсифікація цільової аудиторії та розширення спектру послуг: Київські готелі адаптуються до нових реалій, пов'язаних зі змінами в туристичних потоках та економічній ситуації. Вони розширюють свою цільову аудиторію, пропонуючи спеціальні умови та послуги для внутрішніх туристів, військових та вимушених переселенців. Також, враховуючи зростаючу популярність віддаленої роботи, готелі трансформують частину своїх просторів у зручні коворкінг-зони, забезпечуючи необхідну інфраструктуру та стабільний інтернет-зв'язок.
- Переорієнтація маркетингових стратегій: Інформаційна ера диктує нові правила гри для готельного маркетингу. Замість традиційних методів, готелі все більше покладаються на цифрові стратегії. Соціальні мережі стали ключовим каналом для спілкування з клієнтами та просування послуг. Крім того, готелі активно інвестують в SEO, таргетовану рекламу та контент-маркетинг, а також налагоджують партнерські відносини з місцевими брендами та блогерами, щоб збільшити охоплення та підвищити впізнаваність.

Втілення в життя всіх запланованих змін і покращень напряму залежить від кваліфікації та професіоналізму працівників. Незалежно від того, наскільки передовими є нові технології, їх ефективність визначається людьми, які їх використовують: впроваджують, підтримують, навчають інших і пристосовують до конкретних потреб клієнтів.

Ринок праці стає все більш конкурентним, а працівники, особливо після пандемії та в умовах воєнних дій, відчувають значне вигорання. Тому для готелів, таких як "Прем'єр Палац", вкрай важливо не лише утримати існуючий персонал,

але й створити потужну систему мотивації. Це критично для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, що, в свою чергу, є запорукою збереження конкурентних переваг, особливо в преміум-сегменті. Високий рівень сервісу, який очікують клієнти, неможливий без мотивованих працівників – це вже не просто слова, а основа успішного управління.

Саме тому необхідно впроваджувати сучасні HR-стратегії, орієнтовані на добробут працівників та розвиток корпоративної культури. Інвестування в навчання, розвиток і визнання досягнень персоналу сприяє зростанню їхньої лояльності та продуктивності. У результаті готель отримує не лише стабільний штат, а й позитивну репутацію на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Готель «Прем'єр Палац» - це 5-ти зірковий готель ділового призначення в Києві, розташований в самому центрі столиці України на вулиці Євгена Чикаленка, 5-7/29. До залізничного вокзалу від готелю всього п'ятнадцять хвилин на таксі, до міжнародного аеропорту «Бориспіль» - п'ятдесят хвилин, а до аеропорту Київ - двадцять п'ять хвилин. У 100 метрах розташована головна вулиця Києва - Хрещатик, а з його вікон видно Володимирський і Михайлівський собори, а також церкву Святої Софії. [7]

На рис. 2.1 зображено фото готелю «Прем'єр Палац».



**Рис. 2.1 - Готель «Прем'єр Палац»**

Даному готелю понад 110 років. У 2009 році він отримав шість зірок і сім смуг від системи Stars and Stripes, всесвітньо відомої організації по визнанню в індустрії гостинності, а консьєрж готелю володіє «Золотими ключами», виданими йому однією з найбільших і визнаних у світі гільдій Les Clefs d'Or. Готель входить в «ТОП найзнаменитіших готелів світу», що робить його важливим місцем на карті України. Прем'єр Палац в Києві відкрив свої двері першим гостям ще в 1912 році (будівництво почалося в 1909 році), і не дарма він вважається культурною

спадщиною міста. Вже тоді він був унікальним - в готелі було проведено водопостачання, центральне опалення, телефонний зв'язок і електрику. Будівництвом Palast-Hotel, так готель називався в ті часи, керував відомий будівельний підрядник Лев Гінзбург, який з'єднав в ньому передові інженерні технології і високий художній смак. За час свого існування готель пережив великі зміни: тут розміщувалися консульство Німеччини, резиденція посла Туреччини. У 1918 році в його стінах гетьман Павло Скоропадський склав свою булаву. До війни він був перейменований в «Палас», а після носив назву «Україна» і тільки в 2001 році готель повернув своє історичне ім'я – «Прем'єр Палац Готель». [7]

### **Юридична інформація**

**Повна назва підприємства** – приватне акціонерне товариство готель Прем'єр Палац. [8]

**Код ЄДРПОУ** - Код Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) становить 21660999. [8]

**Дата реєстрації** - Підприємство було офіційно зареєстроване 13.03.1997 року. [8]

**Форма власності** - приватна власність, це майнові та немайнові особисті блага конкретної фізичної особи, якими вона володіє, користується та розпоряджається на свій розсуд, використовуючи їх для будь-яких цілей. Ця власність заснована на свободі фізичної особи розпоряджатися своїми здібностями до праці, виборі її форм та використання результатів для задоволення особистих і суспільних потреб. [9]

**Поверховість** - готель «Прем'єр Палац» має 8 поверхів.

**Тип та спеціалізація** - Підприємство функціонує як бізнес-готель, надаючи не лише послуги з тимчасового розміщення, а й повний спектр супутніх сервісів.

**Контингент споживачів** - це ділові люди, учасники конференцій, дипломати, іноземні туристи та відомі особистості, такі як бізнесмени, політики та зірки. Оскільки більшість ділових зустрічей зосереджена в центрі міста, готелі

в цих районах особливо популярні серед ділових мандрівників, адже забезпечують зручний доступ до місць зустрічей та значну економію часу.

## 2.2 Характеристика номерного фонду та структура підприємства

Номерний фонд готелю становить 168 сучасних та комфортних номерів, які відповідають міжнародним стандартам якості. Загальна місткість готелю – 500 місць, що дозволяє розміщувати велику кількість гостей одночасно, включаючи як індивідуальних мандрівників, так і групи. Детальна характеристика номерного фонду подана у табл. 2.1 [10]

**Таблиця 2.1 – Класифікація номерного фонду готелю «Прем'єр Палац»**

Тип номера	Опис
Номер Прем'єр з широким ліжком з балконом	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 31 м <sup>2</sup> , ванна – 5,4 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер ідеально підходить для пар та ділових людей, які потребують більше комфорту.
Класичний двомісний з балконом	Однокімнатний номер середньою площею 26 м <sup>2</sup> , ванна – 4,9 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 160 см. Номер підходить для тих, хто подорожує один або приїхав у Київ у службових справах.
Класичний одномісний номер	Однокімнатний номер середньою площею 23 м <sup>2</sup> , ванна – 4,6 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 140 см. Серед номерів цієї категорії є 3 номери з адаптованими ванними кімнатами для людей з обмеженими фізичними можливостями.
Класичний двомісний номер	Однокімнатний номер середньою площею 26 м <sup>2</sup> , ванна – 4,8 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 160 см. Номер підходить для тих, хто подорожує один або приїхав у Київ у службових справах.
Номер Прем'єр з роздільними ліжками	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 30 м <sup>2</sup> , ванна – 5,1 м <sup>2</sup> . Два окремі ліжка завширшки від 100 до 120 см кожне. Можливе розміщення в номері з одним двома роздільними.
Номер Прем'єр з широким ліжком	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 30,3 м <sup>2</sup> , ванна – 5,3 м <sup>2</sup> . Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер підходить для пар та ділових людей, які потребують більше комфорту.
Делюкс	Двокімнатний номер середньою площею 37 м <sup>2</sup> . Номер складається з вітальні та опочивальні. В номері – гостьовий туалет та ванна кімната. Ширина ліжка від 160 см.
Двокімнатний люкс	Двокімнатний номер середньою площею 54 м <sup>2</sup> . Номер складається з вітальні та опочивальні. В номері – гостьовий туалет та ванна кімната. Ширина ліжка від 160 до 180 см.
Сімейний номер	Затишний сімейний номер середньою площею 60 м <sup>2</sup> . Ліжка шириною 160 см та 140 см. Номер підходить для сімей з дітьми, оскільки складається із двох опочивальень із окремим входом та дверима між кімнатами. До кожної опочивальні прилягає окремий санвузол.

*Розроблено автором на основі отриманої інформації під час проходження переддипломної практики.*

У готелі "Прем'єр Палац" для забезпечення відмінного перебування гостей функціонує низка професійних служб: служба прийому та розміщення, служба управління номерним фондом, рекреаційна служба, адміністративна, служба ресторанного господарства, служба безпеки, інженерна (технічна) служба.

Служба прийому та розміщення є першою ланкою у взаємодії з гостями. Вона відповідає за привітну зустріч, оперативну реєстрацію та виселення, надання повної інформації щодо послуг готелю, а також за вирішення поточних запитів і побажань клієнтів. Працівники цього сегмента постійно знаходяться в безпосередньому контакті з клієнтом. Саме тому від їхнього професіоналізму та виконаної роботи залежить перше враження про готель в цілому. [11]

Служба управління номерним фондом підтримує бездоганну чистоту та затишок у кожному номері готелю. До її обов'язків входить прибирання, заміна постільної білизни та рушників, забезпечення необхідними туалетними засобами, а також швидке реагування на запити гостей щодо покращення умов проживання.

Рекреаційна служба відповідає за організацію відпочинку та пропонує широкий спектр розваг і оздоровчих процедур. Гості можуть скористатися басейном, спа-центром, фітнес-залом, відвідати екскурсії та культурні події — все для того, щоб зробити перебування гостей не лише комфортним, а й приємним.

Адміністративна служба забезпечує злагоджену роботу готелю, координуючи діяльність усіх підрозділів та контролюючи їхню взаємодію. До її компетенції входить реалізація кадрової політики, планування та ефективне використання ресурсів. Цей підрозділ несе відповідальність за безперебійне функціонування готелю на всіх рівнях.

Служба ресторанного господарства в готелі відповідає за все, що пов'язано з харчуванням гостей: від організації роботи ресторанів і барів до доставки їжі в номери. Їхня мета – надати гостям високоякісні страви та напої, забезпечити відмінний сервіс і задовольнити їхні індивідуальні потреби, враховуючи дієтичні обмеження та культурні особливості.

Служба безпеки дбає про збереження майна гостей і персоналу, контроль доступу на територію готелю, відеоспостереження, а також оперативне

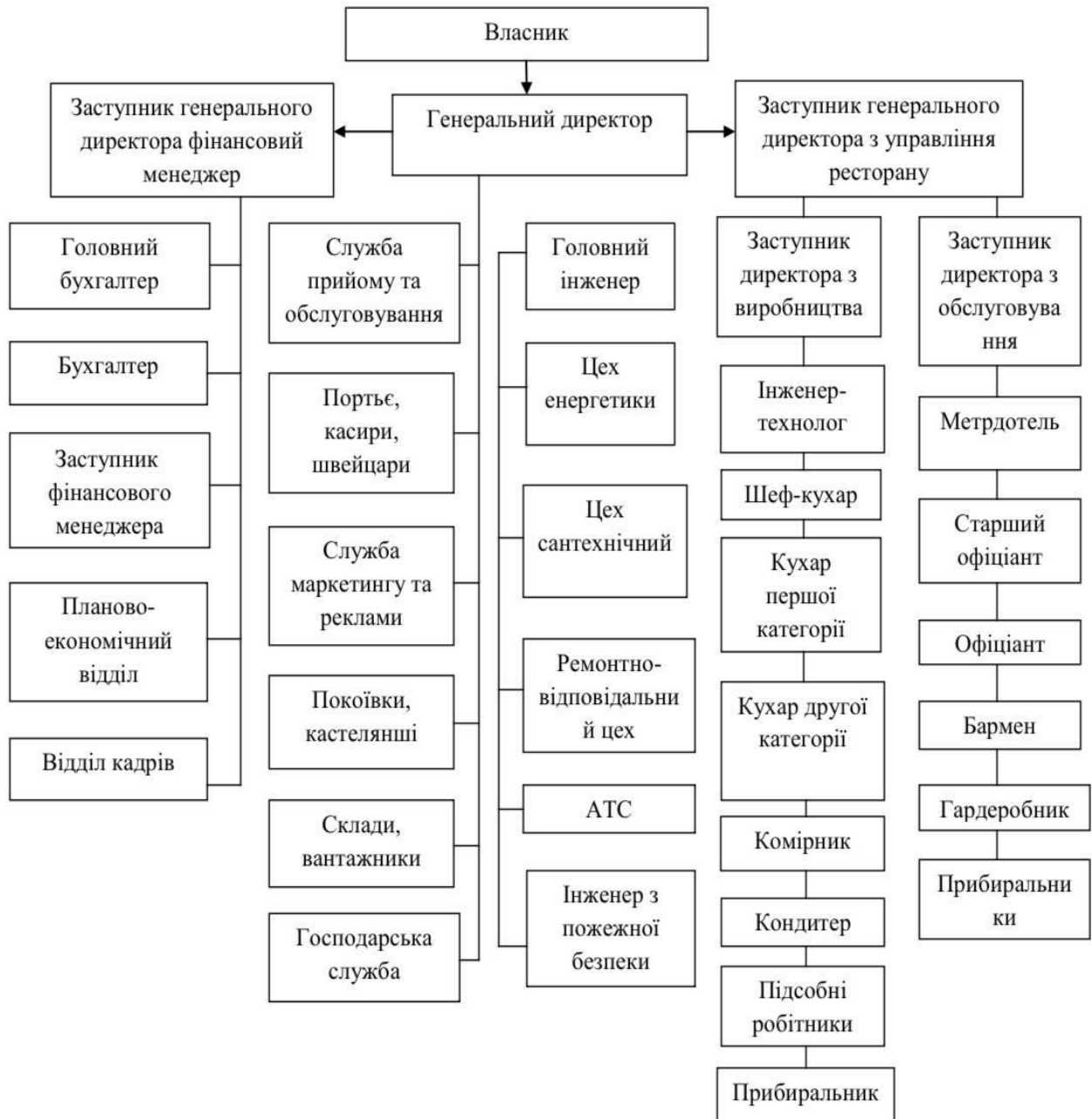
реагування у разі надзвичайних ситуацій. Основне завдання служби безпеки передбачає вживання превентивних, організаційних і ліквідаційних заходів щодо запобігання фізичним, фінансовим та інформаційним небезпекам і загрозам гостям, персоналу, будівлі та майну готелю. [12]

Інженерна (технічна) служба створює умови для функціонування систем кондиціонування, тепlopостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних засобів, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку. [13]

Усі служби готелю, працюючи в тісній взаємодії, спрямовані на досягнення спільної мети: забезпечення комфорту, безпеки та позитивних вражень для кожного гостя.

У готелі «Прем'єр Палац» діє лінійно-функціональна структура управління готелем. Вона створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати. [14]

На рис. 2.2 зображено організаційно-функціональну структуру готелю.



**Рис.2.2 - Організаційно-функціональна структура готелю**

*Розроблено автором самостійно.*

Організаційна структура готелю "Прем'єр Палац" представлена на схемі, де чітко видно розподіл відповідальності між ключовими відділами. Власник очолює готель, а генеральний директор координує три основні сфери діяльності: фінанси, технічне забезпечення та ресторанний блок.

Фінансовий напрям очолює заступник генерального директора – фінансовий менеджер, під його керівництвом працюють бухгалтерія, економічний

відділ та відділ кадрів. Технічне забезпечення контролює головний інженер разом із профільними цехами та службою безпеки. Готельне обслуговування підпорядковується генеральному директору й охоплює служби прийому, покоївок, складів та маркетингу.

Заступник генерального директора з управління рестораном керує ресторанним напрямом, контролюючи всі аспекти діяльності, включаючи кухню, виробництво страв та обслуговування клієнтів. Організаційна структура розроблена для забезпечення ефективного управління та надання високоякісного сервісу.

### **2.3 Характеристика сервісу та послуг, що надаються**

Готель «Прем'єр Палац» надає як основні так і додаткові послуги, орієнтуючись на потреби найвибагливіших клієнтів. До основних послуг відноситься проживання в номерах різних категорій та якісне харчування. До додаткових послуг відноситься:

- Фітнес та спа центр, тренажерний зал;
- Оздоровчий спа-центр;
- Сауна, турецька/парова лазня;
- Салон краси;
- Критий басейн (працює цілий рік);
- Ресторан, бар;
- Конференц-зал/Банкетний зал;
- Трансфер з/до аеропорту;
- Послуги консьєржа;
- Послуги квиткової каси;
- Туристичне бюро;
- Обмін валют;
- Сувенірний магазин;
- Камера зберігання багажу;
- Хімчистка, прасування одягу;

- Пральня;
- Казино;
- Безкоштовний Wi-Fi.

Готель «Прем'єр Палац» прагне забезпечити гостям незабутні враження, що виходять за рамки звичайного готельного сервісу. Розкішні номери та вишукані ресторани доповнюються широким вибором ексклюзивних послуг, створених для задоволення найвибагливіших потреб.

У готелі «Прем'єр Палац» розміщені наступні заклади ресторанного господарства: ресторани класу люкс IKIGAI, ATMOSFERA, TERRACOTTA, лобі-бар класу люкс BAR 1909 та Представницький Лаунж.

IKIGAI – ресторан авторської азіатської кухні з акцентом на преміальні морепродукти та оригінальні кулінарні вироби. IKIGAI в японській культурі означає відчуття власного призначення в житті. Кажуть, якщо ти знайшов свій "ікайгай", тобі є заради чого прокидатися вранці. Розташований він на першому поверсі Premier Palace Hotel Kyiv, IKIGAI доступний як для містян так і для гостей готелю. Пропонує великий вибір класичних та авторських ролів, суші, сашімі, салатів, а також м'ясних і морських делікатесів, приготовлених на тепані. В акваріум-меню – свіжі устриці та лобстери. Різноманітне меню доповнює чимала алкогольна карта, представлена, в тому числі, європейськими автентичними японськими напоями, як-то сливові вина, лікери, віскі, саке та пиво. Вид обслуговування – «а ля карт» офіціантами. Також в даному ресторані проходять сніданки по типу «шведський стіл» щодня з 7:00 до 11:00. Родзинкою сніданку є концепція Fresh. Organic. Traditional - українські та київські страви, приготовлені з місцевих екологічно чистих продуктів за унікальними рецептами. Метод обслуговування – часткове обслуговування офіціантами. [7]

На рис. 2.3 зображено ресторан IKIGAI.



**Рис. 2.3 – Ресторан IKIGAI**

Панорамний та сезонний ресторан ATMOSFERA, розташований на даху готелю Premier Palace Hotel Київ, звідки відкривається захоплюючий краєвид у центрі міста – Хрещатик, Бессарабський ринок, Олімпійський стадіон. Він особливо красивий під час заходу сонця, коли Київ вмикає вечірні вогні. Сніданок, обід та вечеря відбувається за видом «а ля карт», офіціантами. В меню – авторська кухня з італійськими та азійськими мотивами. Час роботи: з 12:00 до 23:00 щодня. [7]

На рис. 2.4 зображено ресторан ATMOSFERA.



**Рис. 2.4 – Ресторан ATMOSFERA**

BAR 1909 – атмосферний лобі-бар готелю зі стравами європейської кухні та різноманітною барною карткою. Вид обслуговування – «а ля карт», офіціантами. Бар знаходиться на першому поверху та названо на честь року заснування готелю. А вже у 1912 році на його місці був величезний фешенебельний ресторан. За свою історію BAR 1909 обслуговував безліч відомих осіб – Софі Лорен, Джеремі Кларксона, Андерса Аслунда, Жана Клода Ван Дама. Наразі тут зустрічаються бізнесмени, політики, управлінці та іноземні гості столиці. Лобі-бар працює цілодобово. [7]

На рис. 2.5 зображено лобі-бар BAR 1909.



**Рис. 2.5 – Лобі-бар BAR 1909**

TERRACOTTA – це вишуканий італійський ресторан з атмосферою європейської класики. Наразі працює тільки під запит – як місце для проведення заходів. Розташований на 8 поверсі з вражаючою панорамою історичного центру. Для поціновувачів вина є винна кімната, де сомельє підбирає ідеальний тандем напоїв та страв. А для прихильників живої музики – акустичний рояль. Зал для бенкетів розрахована на 110 гостей. [7]

На рис. 2.6 зображено ресторан TERRACOTTA.



**Рис. 2.6 – Ресторан TERRACOTTA**

Представницький Лаунж. Під час воєнного стану Executive Lounge працює тільки під замовлення, як місце проведення заходу. Респектабельний лаунж на 7 поверсі готелю. Складається з головної вітальні та кімнати відпочинку, що може також слугувати місцем для проведення переговорів. У вітальні Executive Lounge для гостей Представницького поверху подаються вечері, а в обідній час сервірується «солодка година»: легка випічка, тістечка і гарячі напої. [7]

На рис. 2.7 зображено представницький Лаунж.



**Рис. 2.7 – Представницький Лаунж**

Для гостей, які бажають влаштувати романтичний вечір чи просто не в настрої йти до ресторану доступна послуга Room Service. Часи роботи: цілодобово. [7]

## 2.4 SWOT-аналіз готелю «Прем'єр Палац»

Розташований у самому центрі столиці, Premier Palace по праву вважається одним з найвідоміших та найрозкішніших готелів країни. Його багаторічна історія, відповідність найвищим п'ятизірковим стандартам та міцні позиції на ринку роблять його привабливим місцем для ділових подорожей та відпочинку для найвибагливіших гостей. Втім, сучасна готельна індустрія, включаючи Premier Palace, стикається з низкою серйозних викликів, серед яких економічна нестабільність, необхідність впровадження цифрових технологій, зміни у туристичних вподобаннях та зростаючі вимоги до безпеки.

Для оцінки поточної ситуації та перспектив розвитку готелю було проведено SWOT-аналіз, у якому розглядаються сильні та слабкі сторони готелю, а також зовнішні можливості й загрози. Нижче представлено табл. 2.2, в якій відображено взаємозв'язок між усіма складовими SWOT-аналізу для повного розуміння їх впливу.

**Таблиця 2.2 - SWOT – аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства**

<b>Можливості</b>	<b>Сильні сторони</b>
Зростання внутрішнього туризму Розвиток дозвіллевого, сімейного відпочинку Впровадження «зелених» ініціатив Програми мотивації персоналу	Відомий історичний бренд і престиж Центральне розташування в Києві Розвинута інфраструктура (SPA, події) Підтримка мережі Premier Hotels
<b>Загрози</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Війна та нестабільна безпекова ситуація Зменшення обсягів ділового туризму Конкуренція з боку нових готелів і Airbnb Кадровий дефіцит у готельно-ресторанній сфері	Висока ціна, недоступна для масового туриста Стара будівля, високі витрати на утримання Відставання у впровадженні цифрових технологій Залежність від ділового туризму Низька мотивація персоналу та плинність кадрів

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.*

SWOT-аналіз, представлений у цій схемі, дає змогу оцінити стратегічну позицію готелю в умовах сучасного ринку. Його ключові переваги – це історичний бренд з гарною репутацією, вигідне розташування в центрі Києва, розвинена інфраструктура (зокрема SPA-зона та можливості для проведення подій) і підтримка мережі Premier Hotels. Ці фактори забезпечують готелю впізнаваність, лояльність клієнтів та широкий спектр послуг, що робить його привабливим для різних категорій гостей.

Окрім цього, готель може скористатися новими перспективами для покращення свого становища. Зокрема, збільшення внутрішнього туризму, викликане обмеженнями на виїзд за кордон, та зростаючий інтерес до сімейного та розважального відпочинку відкривають нові можливості. Також важливими факторами є впровадження екологічних ініціатив, що відповідають сучасним тенденціям, та розробка ефективних програм мотивації для персоналу, що допоможе вирішити проблеми з кадрами та покращити якість обслуговування.

Незважаючи на це, готель змушений боротися з серйозними викликами. Війна та нестабільність в країні призвели до значного падіння туристичного потоку. Зменшення кількості ділових подорожей, які раніше були важливим джерелом прибутку, також негативно позначається на діяльності готелю. Конкуренція на ринку зростає, зокрема з появою нових готелів та альтернативних варіантів розміщення, таких як Airbnb. Крім того, гострий дефіцит кадрів у сфері HoReCa ставить під загрозу якість обслуговування, яке готель прагне підтримувати.

До внутрішніх слабкостей готелю слід віднести цінову політику, яка робить його недоступним для значної частини внутрішнього ринку. Технічний стан будівлі, зумовлений її віком, та високі експлуатаційні витрати є суттєвими факторами, що стримують розвиток. Недостатній рівень впровадження цифрових технологій негативно позначається на ефективності операційної діяльності та якості взаємодії з клієнтами. Залежність від сегменту ділового туризму створює ризики, пов'язані з його нестабільністю.

Недостатня мотивація персоналу є критичним фактором, що негативно впливає на якість обслуговування гостей. Відсутність зацікавленості та підтримки з боку керівництва призводить до зниження продуктивності та відповідальності працівників. Це, в свою чергу, може спричинити помилки в роботі, незадоволення клієнтів та погіршення репутації готелю. Ефективна система мотивації є необхідною умовою для утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення стабільної роботи закладу.

Значна плинність кадрів, зумовлена недостатньою мотивацією, призводить до значних витрат на перепідготовку персоналу та негативно впливає на злагодженість командної роботи. Постійна зміна співробітників ускладнює забезпечення стабільно високої якості обслуговування та знижує загальну залученість колективу. Вирішення цієї проблеми потребує впровадження ефективної системи мотивації, можливостей для професійного зростання та створення сприятливого робочого середовища, що сприятиме відчуттю цінності працівників та їхньому бажанню довгострокової співпраці.

Отже, для ефективної адаптації готелю до нових умов потрібно зосередитися на внутрішньому ринку, розширити асортимент розважальних послуг, вкладати кошти в цифрові технології та оптимізацію витрат, а також активніше взаємодіяти з працівниками і реалізувати стратегії, що сприяють підвищенню гнучкості бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

#### 3.1. Очікування працівників щодо системи мотивації

SWOT-аналіз як метод стратегічного планування дозволив всебічно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище готельної компанії, виявивши її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. У ході цього аналізу була виявлена одна з основних внутрішніх проблем – недостатня мотивація працівників, яка негативно впливає на продуктивність роботи та загальну атмосферу в колективі. SWOT-аналіз також показав, що існуюча мотиваційна система потребує перегляду і поліпшення. Для більш детального дослідження цього питання було проведено внутрішнє опитування серед співробітників, метою якого було з'ясування їхнього ставлення до нинішньої системи мотивації та збору ідей щодо її удосконалення.

Результати опитування продемонстрували, що більшість співробітників не повністю задоволені наявними методами заохочення та вважають, що існує значний потенціал для розвитку мотиваційної політики на підприємстві. Насамперед, працівники висловили побажання щодо впровадження більш гнучкої системи матеріального стимулювання. Зокрема, йшлося про щомісячні премії за досягнення індивідуальних результатів, надбавки за сумлінне виконання обов'язків, а також бонуси за перевиконання планів. Частина респондентів зазначила, що система грошових винагород повинна бути прозорою та справедливою, із чітко визначеними критеріями. [15.с.120]

Другим ключовим запитом було підвищення нематеріальної мотивації. Працівники наголосили на важливості визнання їхніх зусиль керівництвом, зокрема через офіційне відзначення найкращих працівників місяця, організацію заходів для команди, корпоративних свят і виїздів. Такі заходи, на думку персоналу, не лише сприяють позитивному психологічному клімату в колективі, а й зміцнюють командний дух. Ще одним очікуванням є можливість професійного

та особистісного зростання. Значна частина працівників висловила зацікавлення в участі у внутрішніх і зовнішніх навчальних програмах, тренінгах, курсах іноземних мов та підвищення кваліфікації. Вони вважають, що підприємство має активно підтримувати ініціативу працівників до саморозвитку, оскільки це не лише мотивує їх, але й підвищує загальний рівень обслуговування гостей. Також було відзначено потребу в гнучкості графіка роботи. Деякі працівники висловили побажання мати змогу обирати зручні для себе зміни або скорочений робочий день у певні періоди. Це особливо актуально для співробітників із сімейними обов'язками або додатковими навчальними навантаженнями. Варто зауважити, що більшість співробітників наголошують на важливості індивідуального підходу у мотиваційній системі. Стандартизовані форми заохочення, які застосовуються до всіх без винятку, часто не враховують особистих потреб і пріоритетів працівників. Наприклад, для молодших працівників може бути більш важливою фінансова винагорода, тоді як для досвідчених — можливість професійного розвитку або стабільність у графіку. Таким чином, керівництву доцільно враховувати індивідуальні особливості персоналу при формуванні мотиваційної політики. [16.с.75]

Крім того, працівники акцентували увагу на важливості зворотного зв'язку. Багато хто вказував на відсутність систематичної комунікації між адміністрацією та персоналом щодо результатів роботи, очікувань та перспектив. Запровадження регулярних індивідуальних бесід, зборів колективу або анонімних опитувань допомогло б не лише оперативно реагувати на проблеми, але й формувати відчуття залученості працівників до життя готелю. Ще один аспект, який піднімався під час опитування, — це здоровий психологічний клімат у колективі. Частина працівників відзначила, що відсутність моральної підтримки з боку колег чи керівництва може нівелювати будь-які матеріальні заохочення. Тому важливим кроком у формуванні ефективної мотиваційної системи є створення атмосфери довіри, взаємоповаги та командної співпраці.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що сучасні працівники прагнуть бачити в роботі не лише джерело доходу, але й простір для

самореалізації, соціальної взаємодії та професійного зростання. Відтак, мотиваційна система має бути цілісною, адаптивною і такою, що відповідає реальним очікуванням та потребам персоналу. [17.с.88]

### **3.2. Вивчення закордонного досвіду мотивації персоналу**

Аналіз зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу готельного бізнесу дозволяє виявити низку ефективних практик, які можуть бути адаптовані в умовах вітчизняного ринку. У країнах з розвиненим туристичним сектором, таких як Німеччина, Італія, Франція, США та Японія, мотиваційна політика готельних підприємств ґрунтується на принципах індивідуалізації, довгострокового залучення працівників та створення сприятливого середовища для кар'єрного росту. Зокрема, у багатьох європейських готелях активно впроваджуються програми внутрішнього наставництва. Нові працівники на старті своєї кар'єри отримують підтримку з боку досвідчених колег, які допомагають не лише в адаптації до робочих процесів, а й у професійному розвитку. Такий підхід зміцнює колективні зв'язки, підвищує рівень задоволеності працею та сприяє формуванню довготривалих трудових відносин. [18.с.65]

В американських готелях широко практикується використання гнучких форм мотивації. Працівникам пропонуються індивідуальні мотиваційні пакети, які можуть включати медичне страхування, знижки на послуги готелю, участь у програмах добробуту, спортивні абонементи, квитки на культурні заходи. Така система дозволяє враховувати особисті потреби співробітників і створює додаткову цінність від роботи в організації.

У Японії велика увага приділяється моральному аспекту мотивації. Ключовим фактором є культура поваги, колективної відповідальності та постійного самовдосконалення. У багатьох японських готелях регулярно проводяться колективні тренінги, наради, де кожен працівник має змогу висловити свою думку щодо покращення сервісу. Також поширеною практикою є

система ротації посад, яка дозволяє працівникам набувати багатостороннього досвіду та розширювати свою професійну компетенцію.

Французький досвід демонструє ефективність впровадження гнучкого робочого графіка. У багатьох готельних підприємствах працівники можуть узгоджувати графік змін з урахуванням особистих обставин. Такий підхід дозволяє зменшити плинність кадрів та підвищити рівень лояльності до роботодавця. Крім того, у Франції активно розвиваються системи емоційного стимулювання — наприклад, організація творчих заходів, конкурсів між відділами, неформальних зустрічей поза межами готелю. [18.с.124]

Розглянувши приклади, стає зрозуміло, що успіх мотиваційних програм у готелях за кордоном залежить від їхньої здатності пристосовуватися до індивідуальних потреб працівників. Це підкреслює важливість персоналізованого підходу, який сприяє підвищенню задоволеності роботою та зменшенню ймовірності емоційного вигорання. Крім того, ключову роль відіграє стратегічне мислення керівництва: мотивація персоналу розглядається як безперервний процес, інтегрований у загальну стратегію готелю, а не як одноразова акція.

Застосування таких підходів в українських готелях потребує врахування місцевих особливостей — економічних, соціальних, культурних. Проте адаптація окремих елементів, таких як система наставництва, програми саморозвитку, бонуси за досягнення та моральне заохочення, цілком можлива навіть у межах невеликих готельних закладів. Особливо перспективними виглядають елементи емоційної мотивації, які не вимагають значних фінансових витрат, але суттєво впливають на якість трудових відносин і атмосферу в колективі.

Таким чином, вивчення міжнародного досвіду дозволяє не лише запозичити найкращі практики, але й критично оцінити поточну систему мотивації в українських готелях. Результатом такого підходу має стати створення власної моделі мотивації, яка б враховувала як світові тенденції, так і специфіку національного готельного бізнесу. [19.с.95]

### 3.3. Рекомендації щодо впровадження нових механізмів мотивації

На основі аналізу побажань працівників готельного підприємства та вивченого зарубіжного досвіду, можна сформулювати низку практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності системи мотивації персоналу. Ці рекомендації охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також організаційні механізми впровадження змін. Перш за все, доцільно розробити чітку та прозору систему преміювання, яка базуватиметься на досягненні конкретних показників. Вона повинна враховувати не лише загальні результати діяльності готелю, а й особисті здобутки кожного працівника. Це може бути система балів, які працівники отримують за виконання додаткових завдань, ініціативу, позитивні відгуки гостей, відсутність скарг тощо. Виплата бонусів повинна бути регулярною, із заздалегідь визначеними критеріями, що стимулюватиме довгострокову мотивацію.

Другим важливим напрямом є розвиток нематеріального стимулювання. Рекомендується запровадити внутрішню програму визнання, наприклад, відзначення найкращого працівника місяця, вручення подяк, сертифікатів чи подарунків. Такі символічні заходи формують відчуття значущості працівника для підприємства, посилюють його залученість і лояльність. [19.с.43]

Третій блок рекомендацій зосереджений на розширенні можливостей для професійного вдосконалення працівників. Готельне підприємство має створити сприятливе середовище для навчання, організовуючи внутрішні курси, запрошуючи експертів для проведення майстер-класів, а також співпрацюючи з профільними навчальними закладами. Пріоритетним напрямком є розвиток мовних компетенцій та навичок ефективної взаємодії з клієнтами. Завдяки цим зусиллям, готель зможе забезпечити високий рівень обслуговування та зміцнити свою репутацію.

Окремо варто звернути увагу на психологічний клімат у колективі. Рекомендується впроваджувати заходи для формування позитивної атмосфери: неформальні зустрічі, командні виїзди, святкування спільних подій. Керівництву важливо бути відкритим до діалогу з персоналом, створювати умови для

зворотного зв'язку та розглядати пропозиції працівників щодо покращення умов праці. Завершальною рекомендацією є впровадження гнучких форм організації праці. За можливості, слід надавати працівникам вибір графіку, використовувати погодинну систему оплати, дозволяти короткострокову заміну змін у разі потреби. Такий підхід демонструє повагу до особистого часу працівника і сприяє зменшенню рівня стресу. [19.с.98]

Важливим кроком у впровадженні нових підходів до мотивації персоналу є систематичне моніторингування результатів та гнучкість у коригуванні застосованих заходів. Потреби працівників змінюються з часом, так само як і умови ринку, тому система мотивації не повинна бути статичною. Рекомендується проводити регулярні опитування або анонімні анкетування з метою виявлення ступеня задоволеності працівників запровадженими методами. Отримані дані мають стати підґрунтям для подальших управлінських рішень.

Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни та адаптувати мотиваційні програми відповідно до актуальних потреб колективу. Також важливо залучати працівників до обговорення результатів і пропозицій щодо покращення системи мотивації, що сприяє підвищенню їхнього залучення і відповідальності. В результаті, така гнучка та орієнтована на зворотний зв'язок стратегія забезпечує більш ефективне стимулювання працівників і сприяє досягненню організаційних цілей.

Крім того, успішне впровадження нових підходів до мотивації потребує активної участі керівного складу готелю. Керівники всіх рівнів повинні не лише виконувати адміністративну функцію, але й відігравати роль лідерів, які надихають колектив, подають приклад професійної поведінки, вміють конструктивно вирішувати конфлікти.

Також доцільно запровадити практику індивідуальних мотиваційних планів. Це дозволяє працівнику разом із керівником визначити особисті цілі, шляхи їх досягнення, очікувані результати та відповідні стимули. Такий підхід сприяє більшому залученню працівника до процесу, підвищує рівень його відповідальності та відчуття причетності до успіху підприємства.

Конкретні заходи впровадження нової системи мотивації персоналу наведено у табл. 3.1

**Таблиця 3.1 – Практичні інструменти мотивації персоналу готелю**

Категорія	Заходи
Матеріальне стимулювання	<p>Впровадження системи <b>КРІ-бонусів</b>: щомісячна премія до 15% окладу за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 100% виконання плану заповнення номерного фонду;</li> <li>— не менше 2 позитивних відгуків від гостей за місяць;</li> <li>— успішне виконання додаткових доручень без порушень.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Система балів</b> (1 бал = 50 грн): <ul style="list-style-type: none"> <li>— +2 бали за місяць без запізнь;</li> <li>— +5 балів за рекомендацію нового працівника;</li> <li>— - 3 бали за скаргу від гостя, підтверджену керівником.</li> </ul> </li> <li>• Конкурс «<b>Ідея місяця</b>»: винагорода – 1000 грн за найкращу пропозицію з покращення роботи.</li> <li>• Премії за понаднормову роботу – +30% до ставки.</li> </ul>
Нематеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відзначення «<b>Працівника місяця</b>»: фото на дошці пошани, подяка від керівника, сертифікат, подарунок.</li> <li>• Проведення щомісячних нарад із публічним оголошенням успіхів кожного працівника.</li> </ul>
Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Щоквартальне навчання за участі зовнішніх фахівців (сервіс, мови, продажі).</li> <li>• Оплата онлайн-курсів до 1000 грн на рік.</li> <li>• Програма наставництва: досвідчений співробітник супроводжує новачка 2 тижні.</li> </ul>
Корпоративна атмосфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення неформальних зустрічей 1 раз на 2 місяці (пікніки, квести, боулінг).</li> <li>• Спільне святкування професійних свят, вручення подяк і сертифікатів.</li> <li>• Встановлення анонімної скриньки ідей, яка переглядається керівництвом щотижня.</li> </ul>
Організаційна гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкий графік для працівників із сімейними обов'язками.</li> <li>• Погодинна оплата для студентів або тимчасових працівників.</li> <li>• Можливість обміну змінами через внутрішній чат без погодження менеджера (за 24 год.).</li> </ul>

## Продовження табл. 3.1

Індивідуальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальний план розвитку: щомісячне визначення 3 цілей, очікуваного результату та винагороди.</li> <li>• Особиста розмова з керівником раз на квартал для обговорення кар'єрного зростання.</li> </ul>
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анонімні опитування раз на 5 місяців щодо рівня задоволеності мотиваційною системою.</li> <li>• Оцінювання керівників персоналом — раз на пів року.</li> <li>• Щоквартальний аналіз плинності кадрів та причин звільнень.</li> </ul>

*Розроблено автором самостійно.*

Отже, представлена таблиця ілюструє конкретні дії, що охоплюють основні аспекти сучасної мотивації працівників: від фінансових заохочень до персоналізованого підходу та формування позитивної корпоративної культури. Застосування цих кроків допоможе систематизувати методи стимулювання персоналу, зробити їх більш зрозумілими, чесними та результативними. Проте, на додаток до чітких інструментів, заснованих на показниках і процедурах, важливо збагатити систему емоційними та творчими способами залучення – так званими "мотиваційними фішками". Табл. 3.2 наведена нижче.

**Таблиця 3.2 – Мотиваційні фішки для персоналу готелю**

<b>Фішка</b>	<b>Опис / Як це працює</b>
Level UP система	Працівники отримують "рівні" (як у грі) — за кожен рівень відкриваються нові бонуси (день відпустки, сертифікат, доступ до премії).
Голос команди	Працівники голосують, хто найбільше допомагав колегам, мав позитивний настрій чи виручав. Переможець — "Голос місяця", отримує сертифікат і подарунок.
Сторіс про тебе	Раз на місяць в Instagram-акаунті готелю — пост або сторіс про одного з працівників. Фото, коротка історія, досягнення. Людина — зірка.
Прокачка дня	Щотижня в обідню перерву — 15-хвилинний міні-інтенсив: "Як спілкуватися з агресивним гостем", "10 фраз англійською для рецепції" тощо.
After-season релакс	Після завершення високого сезону — вечірка для всіх. Грає музика, подяки, символічні нагороди.
Міні-відпустка	За 6 місяців без запізнь — 1 додатковий вихідний з вибором дня. Без пояснень. Просто відпочити.

## Продовження табл. 3.2

"Job Swap" день	Раз на пів року — день обміну ролями: ресепшн і покоївка, адміністратор і офіціант. Дивимося світ очима колеги. Підвищує повагу і розуміння.
"Бонус для героя"	Якщо хтось особливо добре впорався з надскладною ситуацією (врятував репутацію, вирішив конфлікт), — персональна подяка на загальних зборах + премія.

*Розроблено автором самостійно.*

Ключовим є те, що впровадження цих заходів призведе до подвійного позитивного ефекту: підвищення продуктивності та утримання цінних кадрів. Мотивовані працівники, демонструючи високу залученість та ініціативність, значно покращують якість та швидкість виконання роботи. Це, в свою чергу, дозволяє компанії досягати кращих фінансових результатів, оптимізуючи витрати на персонал.

Недостатня мотивація персоналу є значним фактором, що сприяє підвищенню плинності кадрів. Це, в свою чергу, призводить до збільшення операційних витрат, пов'язаних з процесами рекрутингу, навчання та адаптації нових співробітників. Зменшення плинності кадрів шляхом оптимізації системи мотивації дозволяє досягти значної економії ресурсів. Згідно з економічними дослідженнями, витрати на заміну одного працівника можуть становити до 50% його річного фонду оплати праці. Таким чином, навіть незначне зниження показника плинності кадрів позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

HR відіграє ключову роль у розробці та впровадженні стратегії мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Для забезпечення її ефективності HR-відділ проводить регулярний моніторинг настроїв працівників, виявляє причини плинності кадрів і оперативно вносить корективи в мотиваційні заходи. Створення позитивного робочого середовища, сприяння професійному зростанню та забезпечення гнучких умов праці є важливими інструментами для утримання ключових талантів і стимулювання продуктивності. Опитування працівників є цінним джерелом інформації для виявлення проблемних питань.

Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).

3. Причина рішення. [20]

Таким чином, інтегроване управління мотивацією, плинністю кадрів і продуктивністю праці є стратегічним напрямом, що приносить як покращення робочих процесів, так і вагомий економічний ефект для готельного підприємства.

Тому ефективна система мотивації — це не просто набір матеріальних винагород, а цілий комплекс дій, що враховують потреби, інтереси та цінності працівників. Її впровадження потребує часу, ресурсів і стратегічного мислення, проте довгострокові результати у вигляді стабільного персоналу, високого рівня обслуговування та позитивного іміджу готелю варті цих зусиль. [21.с.137]

Відповідальними за реалізацію програми мотивації призначаються співробітники відділу управління персоналом.

За безпосередню координацію відповідатиме HR-менеджер, завдання якого включають:

- Розробку та адаптацію програми мотивації;
- Проведення інформаційних сесій для працівників з приводу нових мотиваційних інструментів;
- Збір відгуків і моніторинг ефективності системи мотивації;
- Підготовку звітів для керівництва з аналізом впливу програми на продуктивність та задоволеність працівників.

Керівники підрозділів, таких як ресторан, ресепшн, обслуговування номерів тощо, також братимуть участь у впровадженні програми, виконуючи роль зв'язуючої ланки між HR-відділом і командою, а також оцінюючи результати реалізації на рівні своїх відділів.

Успішне впровадження системи мотивації вимагає чіткого розподілу обов'язків між різними відділами:

Керівництво (Генеральний директор) - забезпечує стратегічне керівництво, затверджує бюджет та контролює загальний прогрес впровадження програми.

Керівники підрозділів - інформують своїх працівників про систему мотивації, встановлюють цілі та показники ефективності, мотивують команду та надають зворотний зв'язок HR-відділу.

Фінансовий відділ - керує бюджетом програми, контролює витрати та аналізує економічну ефективність.

Відділ маркетингу та PR - створює позитивний імідж програми серед працівників, готує інформаційні матеріали та організовує заходи для відзначення досягнень.

ІТ-відділ - забезпечує технічну підтримку програми, включаючи налаштування та підтримку платформ для відстеження досягнень та бонусів.

#### **Короткий огляд відповідальності:**

- HR: Розробка та впровадження.
- Керівництво: Стратегія та контроль.
- Керівники підрозділів: Мотивація та зворотний зв'язок.
- Фінанси: Бюджет та аналіз.
- Маркетинг/PR: Комунікація та імідж.
- ІТ: Технічна підтримка.

Для успішної мотивації працівників готелю необхідно передбачити окреме фінансування. Це не просто витрати, а інвестиції в людський капітал, які сприятимуть покращенню сервісу, зниженню плинності кадрів та загальному розвитку персоналу.

З метою підвищення продуктивності та задоволеності персоналу, готель «Прем'єр Палац» може інвестувати приблизно 200 000 грн у комплексну програму мотивації. Ця програма, що реалізується протягом року, зосереджена на таких ключових аспектах: фінансове заохочення (включаючи KPI-бонуси, премії за понаднормову роботу, систему балів та конкурс "Ідея місяця"), професійне

зростання (тренінги, онлайн-навчання, менторство) та створення позитивної корпоративної культури (неформальні зустрічі, святкування, визнання).

Орієнтовна структура бюджету наведена у табл. 3.3

**Таблиця 3.3 – Приблизний річний бюджет програми**

Категорія	Основні заходи	Сума, грн
Матеріальне стимулювання	КРІ-бонуси, бальна система, «Ідея місяця», понаднормові премії	115 000
Нематеріальна мотивація	Подяки, «Працівник місяця», публічне визнання	15 000
Професійний розвиток	Тренінги, онлайн-курси, програма наставництва	35 000
Корпоративна атмосфера	Святкування, неформальні зустрічі, скринька ідей	25 000
Резервний фонд	На непередбачувані витрати (5%)	5 000
<b>Разом:</b>		<b>200 000</b>

*Розроблено автором самостійно.*

Орієнтовний бюджет програми мотивації для співробітників готелю пропонує багатогранний підхід до заохочення. Основний акцент зроблено на матеріальних заохоченнях, таких як бонуси та премії за високі показники роботи, що має стимулювати продуктивність та зацікавленість працівників. Не менш важлива частина програми – нематеріальна мотивація, що включає висловлення подяки, публічне визнання досягнень та вручення подарунку. Для професійного зростання передбачені навчальні курси, тренінги та менторські програми, які допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу. Зміцнення корпоративного духу планується досягти за допомогою організації святкових заходів та неформальних зустрічей. Для забезпечення стабільності та безперебійного функціонування програми передбачено резервний фонд у розмірі 5% від загального бюджету, який дозволить оперативно реагувати на непередбачені витрати.

Також важливо зрозуміти, що програма працює чітко та безперебійно. Оцінити, наскільки успішно працює програма мотивації в готелі "Прем'єр Палац", можна за допомогою комплексної оцінки. Для цього рекомендується:

- ✓ Вимірювати результати роботи працівників, аналізувати, чи покращились ключові показники ефективності (КРІ), чи стало менше помилок, чи покращилось обслуговування гостей.

- ✓ Дізнаватися думку працівників, проводити опитування або співбесіди, щоб зрозуміти, наскільки вони задоволені програмою мотивації та своєю роботою в цілому.
- ✓ Стежити за кадрами, аналізувати, чи зменшилась плинність кадрів, адже це може свідчити про те, що працівники стали більш зацікавленими.
- ✓ Порівнювати фінансові показники, оцінювати, чи змінилися фінансові результати готелю після впровадження програми, наприклад, чи збільшився прибуток або покращився рівень сервісу.

Важливо проводити таку оцінку регулярно, наприклад, кожні три місяці, щоб вчасно виявляти недоліки та вносити зміни для підтримки ефективності програми. Регулярний моніторинг дозволяє адаптувати програму відповідно до змін у колективі та зовнішньому середовищі. Крім того, це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення умов праці та системи заохочення. [22]

Застосування сучасних технологій, таких як автоматизовані системи обліку та аналітики, може значно полегшити процес збору та аналізу даних. Важливо також враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника для підвищення ефективності програми. Необхідно створювати відкритий діалог із персоналом, щоб вони почувалися залученими до процесу удосконалення системи мотивації. Тільки завдяки цілеспрямованій роботі та постійному вдосконаленню програма зможе довгостроково сприяти розвитку готелю.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельна індустрія Києва є стратегічно важливою для економіки та туристичної інфраструктури міста. Вона пропонує широкий спектр послуг, адаптованих до різних потреб. Однак, для реалізації свого потенціалу, галузь потребує вирішення кадрових питань, модернізації та цифрової трансформації. Ключовим фактором успіху є утримання кваліфікованих працівників та створення позитивного робочого середовища, що забезпечить стабільність та конкурентоспроможність київських готелів.

Готельний сектор Києва, переживши значні потрясіння через пандемію, війну та економічну кризу, зараз активно шукає нові шляхи розвитку. Відмовившись від колишньої моделі стабільного зростання, готелі змушені були зіткнутися з падінням попиту, кадровим голодом та необхідністю швидких змін. Сьогодні готельна індустрія Києва перебудовується, роблячи ставку на гнучкість, соціальну відповідальність та сталість, щоб не лише вижити, але й продовжувати бути важливою частиною міського життя.

Готель «Прем'єр Палац» є престижним п'ятизірковим закладом бізнес-класу з багатою історією, розташованим у центральній частині Києва. Номерний фонд готелю складається з 168 сучасних номерів різних категорій, що відповідають міжнародним стандартам якості та комфорту. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, в готелі функціонує комплексна система служб, що охоплює всі аспекти діяльності, від прийому та розміщення гостей до забезпечення технічної підтримки та безпеки. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує ефективну координацію між підрозділами та сприяє якісному виконанню поставлених завдань.

Готель «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр основних і додаткових послуг, орієнтованих на комфорт і задоволення потреб найвибагливіших гостей. Окрім проживання та харчування, готель забезпечує фітнес, спа, ресторани різних форматів, конференц-зали та інші сервіси, що створюють комплексний комфорт і унікальний досвід перебування. Попри сильну конкуренцію, залежність від ділових поїздок та необхідність оновлення технологій, готель має значний

потенціал завдяки зростанню внутрішнього туризму та можливостям розвитку дозвіллевих послуг і екологічних ініціатив. Ключем до успіху є адаптація до ринку, цифрова трансформація, оптимізація витрат та мотивація персоналу.

Проведене дослідження мотиваційної системи персоналу готелю "Прем'єр Палац" виявило невідповідність між існуючими практиками заохочення та очікуваннями працівників. З метою підвищення ефективності мотивації рекомендовано впровадження більш гнучкої та прозорої системи матеріального стимулювання, що включає щомісячні премії, надбавки та бонуси, прив'язані до конкретних досягнень. Окрім того, наголошується на необхідності розвитку нематеріальних методів мотивації, таких як офіційне визнання заслуг, організація корпоративних заходів, формування позитивного психологічного клімату та підтримка командної роботи.

Дослідження міжнародного досвіду виявило, що успішні готелі світу застосовують мотиваційні системи, які орієнтовані на індивідуальний підхід, тривале залучення працівників та формування комфортних умов для їхнього розвитку. Особливо важливим є створення атмосфери взаємоповаги, довіри і командної роботи, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі.

На основі аналізу потреб працівників та вивчення міжнародного досвіду, було сформульовано ряд рекомендацій для покращення мотивації в готелі. Пропонується запровадити прозору систему матеріального заохочення, забезпечити нематеріальне визнання заслуг, надати можливості для професійного зростання та запропонувати більш гнучкий графік роботи. Для успішної реалізації цих заходів необхідний регулярний моніторинг рівня задоволеності персоналу та активна підтримка з боку керівництва. Впровадження цього комплексного підходу допоможе утримати цінних співробітників, підвищити їхню продуктивність та покращити загальний клімат в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи [електронний ресурс]: / уклад.: Л. О. Шаран, В. В. Цирульнікова, Н. П. Бондар, В. О. Губеня. - К: НУХТ, 2023. - 24 с.
2. Система класифікації готелів. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/32513/>.
3. ТОП 16 пам'яток Києва. *Concierge Group*. URL: <https://conciergegroup.org/ukr/top-16-pamiatok-v-kieva/>.
4. Екологічний паспорт. *Media*. URL: [https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/32/uploaded-files/eco\\_pasport\\_2018.pdf](https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/32/uploaded-files/eco_pasport_2018.pdf).
5. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей. *Visit Ukraine*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2150/the-hotel-business-in-ukraine>.
6. Зростання завантаженості готелів у Києві. *Місто Кия*. URL: <https://mistokyia.ua/business/v-kyievi-vdvichi-zroslo-zavantazhennia-hoteliv>.
7. Сайт готелю Premier Palace Hotel. *Premier Palace Hotel*. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua/about-hotel>.
8. ПРАТ "ГОТЕЛЬ "ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ" 21660999. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21660999/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21660999/).
9. Форми та об'єкти власності в господарській діяльності. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/23429/>.
10. Premier Palace Hotel Kyiv. *Booking*. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/premier-palace.uk.html>.
11. Структура служби прийому та обслуговування. Дія. Цифрова освіта. URL: <https://profosvita.online/courses/course>.
12. Служба безпеки готелю. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/1513061660404/turizm/sluzhba\\_bezpeki\\_gotelyu](https://pidru4niki.com/1513061660404/turizm/sluzhba_bezpeki_gotelyu).
13. Основні служби готельного підприємства, їх функції та склад. *Studfile*. URL: <https://studfile.net/preview/5128284/page:4/>.

14. Типи організаційних структур управління у готелях. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/18421120/turizm/tipi\\_organizatsiynih\\_struktur\\_upravlinny\\_a\\_gotelyah](https://pidru4niki.com/18421120/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinny_a_gotelyah).
15. Катошина К. О., Шевченко О. В. Мотивація праці персоналу на готельних підприємствах. – Київ: КНЕУ, 2019. – 122 с.
16. Нечаюк Л. П., Нечаюк Н. Л. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.
17. Walker J. R. Управління готелем. – Львів: Новий Світ – 2000, 2017. – 456 с.
18. Schultze H. Excellence Wins: A No-Nonsense Guide to Becoming the Best in a World of Compromise. – Grand Rapids: Zondervan, 2019. – 224 p.
19. Гуменюк А. О. Мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу на прикладі підприємств Хмельницької області. – Хмельницький: ХНУ, 2020. – 144 с.
20. Плинність кадрів. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/7316023/page:40/>.
21. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. / за ред. І. В. Чудновського. – Київ: Академія, 2021. – 312 с.
22. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. Collaborator. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/>.