

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


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«13» 06 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«13» 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 мотиваційного менеджменту в готельному підприємстві»

Виконав: здобувач курсу 4, групи ГС-4-7ск

Кобиляк Андрій Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)


Керівник Сильчук Тетяна Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної 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
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС _____
Лариса ШАРАН
“ 08 ” травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Кобиляка Андрія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційного менеджменту в готельному підприємстві»

керівник роботи Сильчук Тетяна Анатоліївна, д.т.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “8” травня 2025 року № 265-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення мотиваційного менеджменту в готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Аналіз готельного бізнесу в м.Києві; Розділ 2 Аналіз діяльності та управління персоналом готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"; Розділ 3 Вдосконалення системи мотивації в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

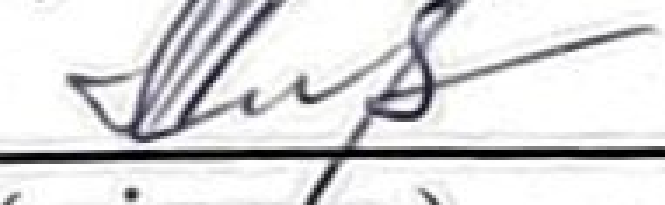
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Сильчук Т.А., професор	08.05.25 р.	12.05.25 р.
Розділ 2	Сильчук Т.А., професор	13.05.25 р.	19.05.25 р.
Розділ 3	Сильчук Т.А., професор	20.05.25 р.	26.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В М.КИЄВІ	08.05-12.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	13.05-19.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛІ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	20.05-26.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	27.05-30.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач 
(підпис)

Керівник роботи 
(підпис)

Андрій КОБИЛЯК

Тетяна СИЛЬЧУК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Кобиляка Андрія Ігоровича

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 мотиваційного менеджменту в готельному
підприємстві»

Керівник роботи: Сильчук Тетяна Анатоліївна д.т.н., професор

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота призначена визначенню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій вдосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ».

У ході виконання роботи проведено аналіз готельного бізнесу м. Київ, наведено загальну характеристику готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ», проведено аналіз роботи готелю, було визначено проблеми та виклики системи мотивації в готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ», було окреслено процес роботи мотиваційного менеджменту, процес управління персоналом, визначено ефективність запропонованих заходів по покращенню мотиваційного менеджменту для підприємства гостинності.

Проведена оцінка ефективності дозволяє надати дієві методи для покращення мотиваційного менеджменту на готельному господарстві, що приведе до росту готелю.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, персонал, готельне підприємство

ABSTRACT

The work is intended to determine the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving motivational management at the enterprises of LLC "VOZDVYZHENSKY".

During the work, an analysis of the hotel business in Kyiv was conducted, a general characteristic of the hotel LLC "VOZDVYZHENSKY" was specified, an analysis of the hotel's work was conducted, problems and challenges of the motivation system in the hotel LLC "VOZDVYZHENSKY" were identified, a motivational management process was developed, a personnel management process was developed, and the effectiveness of the proposed measures to improve motivational management for the hospitality of the enterprise was determined.

The effectiveness assessment allows us to provide effective methods for improving motivational management in the hotel industry, which will lead to the growth of the hotel.

Keywords: motivational management, personnel, hotel enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В М. КИЄВІ	8
1.1 Типи та спеціалізація закладів готельного господарства	8
1.2 Розвиток готельних підприємств протягом 2019-2024р.	12
1.3 Аналіз проблем і викликів для готельного бізнесу в м.Київ	14
1.4 Удосконалення мотиваційного менеджменту в готельному підприємстві	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	20
2.1 Організаційно-правова форма та основні сфери діяльності готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	20
2.2 Організаційна структура готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	24
2.3 Характеристика основних служб готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ" та загальна характеристика персоналу	25
2.4 Аналіз виробничої програми готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	27
2.5 Аналіз мотиваційного менеджменту в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	32
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛІ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	35
3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації та управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	35
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"	36
ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	44

ВСТУП

Кризовий стан економіки загрожує будь-якому підприємству не тільки фінансовими проблемами та ослабленням позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо забезпечити виживання підприємства в кризовій ситуації, підтвердження конкурентоспроможності та успішне ведення бізнесу в майбутньому. Основним принципом менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства в цих умовах є орієнтація на працівника, а основним завданням - утримання головних співробітників, без яких подолання кризи не можливе.

В наш час, де конкуренція надзвичайно висока, підприємства значною мірою залежать від того, наскільки правильно вони користуються своїми людськими ресурсами. Це є рушійним фактором, що впливає на досягнення високих результатів кадрами та в свою чергу сприяє роботі закладу.

Створення ефективної системи мотивації є складним, трудомістким та довгим завданням, оскільки вимагає глибокого розуміння потреб і цінностей працівників, адже часто виникають проблеми із мотивацією працівників закладу готельно-ресторанного господарства.

Відомо, що мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби, до стабільної та продуктивної зайнятості, до розвитку конкурентоспроможності працівника, до володіння засобами виробництва, до вибору нового місця роботи тощо.

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства - уміння швидко приймати управлінські рішення, інновації та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективна мотивація працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення успішної діяльності підприємств готельного-ресторанного спрямування. На ринку, який постійно розвивається, здатність залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників є важливою для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Об'єкт дослідження: ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

Предмет дослідження: проблеми мотиваційного менеджменту та шляхи їх покращення в контексті управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в комплексному аналізі проблем мотиваційного менеджменту в готельно-ресторанному господарстві, визначенні причин та розробці рекомендацій щодо вдосконалення систем мотивації на підприємствах цієї галузі.

У відповідності до зазначеної мети в роботі вирішені наступні завдання:

- дослідити готельно-ресторанну сферу міста Київ.
- дослідити мотиваційний менеджмент на підприємствах готельно-ресторанного господарства
- дослідити організаційно-правову форму та основні сфери діяльності готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".
- дослідити організаційну структуру готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".
- провести аналіз виробничої програми готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".
- провести аналіз мотивації персоналу в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".
- навести шляхи удосконалення системи мотивації та управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".
- надати пропозиції щодо удосконалення управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

В роботі були використані наступні методи наукових дослідження: метод статистичної обробки даних, аналізу (аналіз наукової літератури, загальних теоретичних положень, аналіз отриманих даних, формування певних висновків з отриманих даних).

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В М.КИЄВІ

1.1 Типи та спеціалізація закладів готельного господарства

Київ має багаторічну історію та велику кількість різного роду історичних та культурних пам'яток, що в свою чергу приваблює як внутрішніх так і зовнішніх туристів, що стало причиною для появи та розвитку різного роду закладів розміщення, задля розміщення гостей міста.

Крім культурного та історичного туризму, причиною для відвідування міста стать різного роду великі заходи та зустрічі, що є причиною для ділового туризму.

Таким чином ми отримуємо різноманітний контингент відвідувачів із різними запитам та вимогами, через що у місті з'явилося багато різних типів закладів з різною спеціалізацією.

Оскільки Київ є центром ділового туризму в Україні, то логічним є те що вагому частку в готельному бізнесі міста, займають вони. Дослідивши інші інтернет ресурси, можна сформуванати певну статистику представлену на рисунку 1.1.

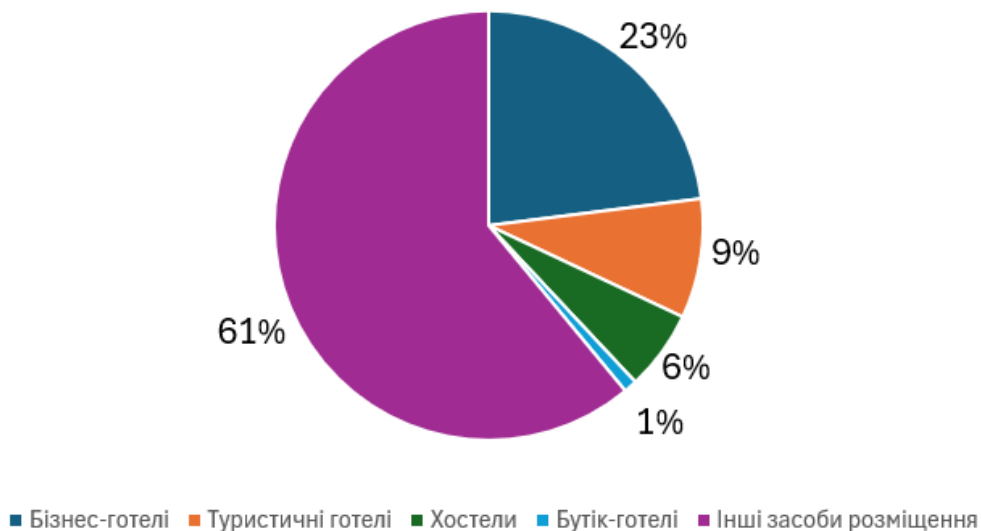


Рис. 1.1 – Статистика типів закладів розміщення в м.Київ

Розроблено автором

Кожен із типів має свою спеціалізацію, свій контингент відвідувачів та відповідну цінову політику, також свій перелік послуг який визначається категорією закладу та його типом.

Наприклад бізнес готелі призначені для ділового туризму, та в них основним контингентом є бізнесмени, що прибули для різного роду зустрічей та відвідувачі вищого класу, що прибули задля конгресів, тощо. Такі готелі налічують в собі велику кількість різних конференц послуг, оренду інвентарю для проведення самих конференцій та конференц залами різної місткості.

Туристичні готелі в свою чергу спеціалізуються на обслуговуванні індивідуальних, групових туристів та сімей. Такі готелі пропонують багато різного роду атракцій для гостей, таких як оренда інвентарю, оренда білетів на заходи, організації екскурсій тощо. Задля забезпечення відпочинку гостей вони зазвичай розміщені на околицях міста, але з можливістю легко до них дістатись навіть використовуючи громадський транспорт. Розраховані вони в свою чергу на середній та вищий клас споживачів, та більшість номерів являються 2-3 місними.

Хостели в свою чергу розраховані на нижчу категорію споживачів, переважно подорожуючих та студентів. Самі хостели можна охарактеризувати як ліжко місце і мінімальні зручності для гостя, через що сама ціна не є високою, тому він і популярний серед молоді. Даний тип закладів є популярним завдяки даній спеціалізації, та різноманітністю самих закладів у місті. На території Києва можна зустріти класичні для нас хостели та їх аналоги для інших країн, прикладом є «MOONOTEL Maidan». Він пропонує азійський підхід до хостелів, де працівники офісів та різних підприємств, часто ночують в таких закладах.

Також слід відмітити заклад, який відноситься до типу ботелів. Ботелі представлені у вигляді одного засобу розміщення, а саме готелю «Bakara». Найвиразнішою деталлю таких закладів, є те що це готелі на воді. Даний заклад розміщений на березі Дніпра, та пропонує якісне обслуговування і чудовий вид з вікна у номерах. Готелі такого типу призначені для гостей що хочуть нових відчуттів або спробувати щось не стандартне. Засіб розміщення спеціалізується на обслуговуванні середнього класу відвідувачів, оскільки ціни не є дуже високими, особливо для такого типу закладу.

Бутік-готелі є не найпопулярнішим типом готелів у світі та в Україні в цілому, не виключаючи столицю. Через що до них часто є підвищений інтерес під час дослідження готельно-ресторанної сфери Києва. Київ пропонує різноманіття бутік-

готелів, кожен зі своїм унікальним стилем та атмосферою. Декілька прикладів таких закладів наведені в таблиці 1.1, де зібрана їх загальна характеристика.

Таблиця 1.1. – Загальна характеристика butik-готелів міста Київ

Назва закладу	Кількість номерів	Місткість	Наявність закладу харчування при готелі	Особливість закладу
«ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ»	33	75	Ресторан європейської кухні, бар	Тераса з видом на «Поділ», сад на внутрішній території готелю який обслуговується офіціантами
«11 Mirrors»	50	100	Ресторан європейської кухні, бар	Повністю скляна фронтальна сторона готелю, із панорамними вікнами в номерах, тераса на даху готелю
«MaNNa Boutique Hotel»	7	14	Організація сніданків	Повністю дизайнерські номери, які не мають аналогів
«Опера»	140	280	Ресторан середземноморської та української кухні, бар	Розміщення в самому центрі культури і туризму Києва

Розроблено автором на основі: 20,21,22,23

Бутик готелі в першу чергу розраховані на вищу категорію споживачів та пропонують відповідні послуги та інтер'єр готелю. «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» пропонує розміщення в культурному центрі столиці та дизайнерськими номерами, де кожен номер не схожий на інший та цікавим оформленням залу ресторану, конференц залів. Також оскільки це саме butik готель, там можна придбати одяг український брендів, від знаменитих дизайнерів. Такі готелі розраховані, як зазначалось на вищу категорію гостей, та спеціалізуються на проведенні яскравих заходів та різного роду конференцій.[20]

11 Mirrors – незалежний дизайн-готель з індивідуальним стилем, неординарним характером та висококласним сервісом, що був відзначений численними нагородами. Бутик-готель розташований у центрі історичного, культурного та, водночас, ділового Києва, в декількох кроках від Національної опери України. Кожен з 50 номерів у дизайн-готелі 11 Mirrors є втіленням інноваційних рішень та світових трендів у готельному бізнесі. Елегантний

сучасний інтер'єр від найкращих українських дизайнерів створює невимушену атмосферу, а бездоганне обслуговування та гостинна команда забезпечують усі умови для повноцінного відпочинку.[21]

«MaNNa Boutique Hotel» готель розташований у самому серці культурного та історичного Києва на «Воздвиженці» між Андріївським узвозом та Пейзажною алеєю. Цей мальовничий мікрорайон в оточенні київських пагорбів відтворює архітектуру XIX століття і нагадує вулички старенької Європи. Саме тут творча атмосфера сприяє відпочинку, насолоді та натхненню на нові звершення.[22]

Розкішний бутік-готель «Опера», розташований у самому центрі Києва на перехресті ділових, культурних та історичних районів міста, надасть Вам чудову можливість насолодитися бездоганим сервісом, поласувати смачними стравами та скористатися конференц послугами.

Готель «Опера» пропонує 140 комфортабельних номерів та апартаментів, елегантно оформлених стильними меблями. Їхні одно- та двокімнатні номери Люкс виконані в унікальних стилях, що відображають всесвітньо відомі оперні композиції з різних країн світу (Мадам Батерфляй, Борис Годунов та ін.). Досвідчені мандрівники оцінять близькість готелю до бізнес об'єктів та посольств, водночас зможуть насолодитися тихими районами, прогулятися історичними та культурними пам'ятками, відвідати безліч торгових місць. Поблизу знаходяться такі визначні пам'ятки Києва як театр Опері та балету, Софійський собор та собор Св. Володимира.[23]

Бутік готелі хоч і займають малу нішу в сфері готельного бізнесу міста, мають важливу роль в його існуванні, оскільки приваблюють гостей що хочуть спробувати щось нове, або хочуть відчуті ту атмосферу, яку дають номери даних готелів.

Таким чином отримуємо що у місті Київ, можна зустріти заклади різного класу, типу та спеціалізації, що у свою чергу дає можливість опрацьовувати велику кількість туристів, відвідувачів міста та гостей, що прибули з діловими цілями. Не менш важливим є те, що через велике населення міста, у ньому добре розвинені транспортні шляхи, завдяки чому дістатись до необхідного закладу розміщення не

є складним та добре розвинену туристичну інфраструктуру, що робить перебування гостей міста більш комфортним та приємним.

1.2 Розвиток готельних підприємств протягом 2019-2024р.

Аналізуючи стан розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Києві, виникає потреба обов'язково визначати та враховувати фактори впливу на якість надання послуг. Це стосується й готельних мереж як найбільш сприятливого для перспективного напрямку організації та поширення готельних послуг у світі. Як відомо, для сприяння розвитку готельного господарства є потреба врахування та розв'язання низки проблемних питань, пов'язаних із різними ознаками та рівнями ведення бізнесу, тобто на макро-, мезо- та мікрорівні. Для ефективної діяльності готельного підприємства будь-якої форми власності та організаційно-правової форми господарювання важливим є прийняття вірного рішення щодо організаційних аспектів його діяльності з урахуванням чинного законодавства тієї країни, на території якої здійснюється ця діяльність, та відповідно до нормативних вимог, які висуваються до підприємств цієї галузі.[14]

Попередні роки були складними для готелів, через що підприємства не могли повноцінно функціонувати та розвиватися належним чином задля того, щоб зрівнятися із європейськими аналогами.

Пандемія COVID-19 стала проблемою не тільки для готельного бізнесу, а й для інших сфер життя. З'явилися проблеми із подорожами між країнами, обслуговуванням гостей та наданням різного роду послуг. Схожі проблеми були і в інших сферах, такі як неможливість розміщення великої кількості працівників в одному приміщенні, організація зустрічей, та конференцій. Через що готелі не мали необхідної завантаженості та більшість часу були в простой, через що зазнали катастрофічних збитків, по причині чого велика кількість невеликих підприємств готельного бізнесу були закриті.

Натомість коли заклади харчування змогли продовжити своє функціонування завдяки існуванню програм, які дають змогу замовити страви із доставкою додому, та ввели в заклад електронне меню з можливістю формування замовлення та

оплати, що скоротило час контакту гостей та працівників, що дало змогу їм продовжити функціонувати та отримувати прибутки.

Наступною проблемою для розвитку готельної сфери міста Київ стало повномасштабне вторгнення, яке створило багато проблем та змусило зачинитися на необмежений термін велику кількість закладів.

Повномасштабне вторгнення змусило багатьох іноземців, як туристів чи з іншою метою, відмовитись від перебування в країні, та особливо у столиці, ускладнило постачання різного роду товарів, переміщення внутрішніх туристів та безпекова ситуація не сприяла туризму чи розміщенню гостей у закладах.

По закінченню активної фази вторгнення, готельний бізнес зміг отримати своїх перших відвідувачів, що не могло повністю покрити збитки закладів розміщення, за попередній період. Велика кількість готелів потребували реставрації та заміни різних елементів, через пошкодження за рахунок ракетних ударів по території міста. Також виникла проблема у персоналі, оскільки більшість кваліфікованих та потенційних працівників, виїхали у більш безпечні області чи за кордон.

Таким чином, на період 2022-2023 років, повномасштабне вторгнення створило проблеми для економіки та безпеки країни, що є одними з ключових факторів у функціонуванні закладів розміщення, ринок готельних послуг опустів та не мав можливості для залучення нових відвідувачів, що у свою чергу негативно вплинуло на рентабельність самих закладів та якість надання їхніх послуг. Дані твердження можна підкріпити інформацією із сайту «Clarity», на основі готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» і його публічних фінансів(Рис. 1.2.).

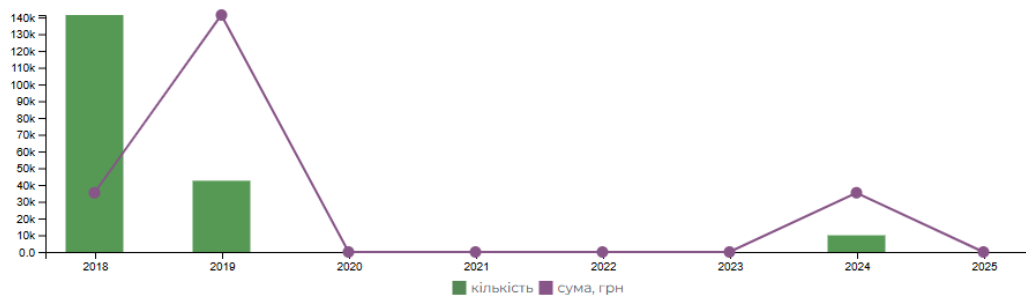


Рис. 1.2. – Публічні фінанси готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ»

Джерело:19

На основі отриманих можна зробити висновок, що готель мав хороші прибутки до пандемії, натомість із початком активної фази пандемії, її поступового спаду та активної фази повномасштабного вторгнення, ситуація стала дуже катастрофічною, відсутність даних за 2020-2023 свідчать про збитки, що підтверджується при перегляді фінансових звітностей за ці роки.

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 майже вдвічі більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, коли цей показник становив лише 21%. Такі зміни стали важливим маркером економічного пожвавлення та відновлення бізнес-середовища в місті.

Основною причиною 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.

Крім того, значний вплив на заповнюваність готелів мало і регулярне відключення електроенергії у Києві. Місцеві жителі, стикнувшись із цими труднощами, часто обирали готелі як тимчасове рішення для забезпечення базових потреб, таких як електропостачання та безпека. Це додатково сприяло зростанню попиту на готельні послуги.[26]

1.3 Аналіз проблем і викликів для готельного бізнесу в м.Київ

Виходячи з інформації наведеної у попередньому пункті, можна сказати що останні кілька років були випробуванням для готельного господарства столиці.

Тому слід детальніше розглянути усі проблеми та виклики які стояли та стоять перед готельним бізнесом міста.

Першими слід відмітити безпекову ситуацію та воєнний стан, що є основою проблем для закладів. У їх наслідок, на даний момент, у місті знижений попит на готельні послуги, який до того ж є нестабільним, через що, є проблеми із бронюванням та його відміною у наслідок нестабільної ситуації, що у свою чергу створюють проблеми із прогнозуванням завантаженості готелю та плануванням його бюджету.

Наступною проблемою, що постала перед закладами розміщення, унаслідок пандемії та воєнного стану, стали проблеми з економікою в країні, оскільки готелі дуже вразливі до різних економічних змін.

Наслідками цього стали в першу чергу зменшення платоспроможності населення, через інфляцію та нестабільність гривні як валюти, що в свою чергу спричинене збільшенням цін та комунальні тарифи, збільшення цін на продукти харчування, що також напряму впливає і на самі готелі, оскільки їм доводиться піднімати ціни задля забезпечення мінімальної рентабельності готелю, що у свою чергу зменшує кількість клієнтів, які мають достатню платоспроможність для розміщення в готелях.

Проблеми з інфраструктурою також є проблемою спричиненою воєнним станом та повномасштабним вторгненням. Внаслідок частих та масованих ракетних ударів по території країни та столиці в цілому, виникли проблеми з електропостачанням та водопостачанням у певні райони, якщо не ціле місто на години чи дні, що у свою чергу негативно впливає на враження та комфорт гостей. Через що виникла потреба у покупці енергоносіїв, що стало новим випробуванням для закладів із поганим фінансовим становищем.

Також у наслідок ракетних ударів по території міста, крім пошкоджень енергетичної та житлової інфраструктури, постраждала і готельна інфраструктура, що у свою чергу вимагає колосальних фінансових ресурсів підприємства для його відновлення та нормалізації функціонування.

У наслідок значних ушкоджень закладів, багато комусь доводиться закритися на певний період часу або закритися повністю, що створює велику конкуренцію

між засобами розміщення, що в свою чергу вимагало створити більш гнучку цінову політику для охоплення більшої кількості відвідувачів, але внаслідок усіх вище наведених проблем не кожен заклад міг це собі дозволити.

Найбільшим із викликів що стоять перед закладами готельного сервісу в Києві, є пошук кадрів з достатньою кваліфікацією. Скорочення кадрів спостерігаються у багатьох закладах розміщення, харчування та на інших підприємства, через причини наведень вище.

В період пандемії багатьох спеціалістів готельного бізнесу та його складових довелося звільнити заради збереження закладів на ринку, оскільки в даний період скоротилися усі туристичні та бізнес подорожі, як у внутрішньому так і зовнішньому туризмі. Пандемія змусила багатьох професіоналів перекваліфікуватися та вивчити нові навички, у наслідок чого більшість з них покинули дану сферу. Також пандемія поширила явище дистанційної роботи та стала причиною для багатьох людей перейти на онлайн роботу, задля збереження здоров'я.

У наслідок нестабільної безпекової ситуації, більшість потенційних працівників із відповідною освітою, доводиться покидати країну і столицю, заради власної безпеки. Серед осіб були не тільки вже особи з стажем роботи у сфері та напрацьованими навичками, а й підлітки, що мали вступати у вищі навчальні заклади задля здобуття освіти в тому числі й спеціальності готельно-ресторанної справи, щоб стати кваліфікованими спеціалістами.

Нестабільність у кадрах можна відслідкувати на основі готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ», та інформацією отриманою із сайту «Clarity», де можна знайти фінансову аналітику готелю(Рис. 1.3.).



Рис. 1.3. – Кількість персоналу готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ»

Джерело: 19

Згідно даної статистики можна побачити що на кінець 2022 року коли почала нормалізовуватися безпекова ситуація в столиці, кількість персоналу була близька до 2021 року, натомість у 2023 році вона скоротилася у наслідок частих блекаутів

та неготовності готелю до даної ситуації, внаслідок чого довелось скоротити кадри, задля збереження закладу та покупки необхідних енергоносіїв задля відновлення стабільної роботи готелю, що відбулось у 2024, де відновились та кількість кадрів, що була у перший рік повномасштабного вторгнення.

У підсумку отримуємо, що готельний бізнес на території міста Київ має багато проблем та викликів, які поскладнюють або унеможливають роботу багатьох закладів, через що багатьом готелям доводиться закривати або зупиняти їх роботу на необмежений термін, у іншому випадку готелям необхідно скоротити витрати та знайти спосіб як отримувати певний прибуток для забезпечення існування, та формувати резервний фонд задля створення безпеки для функціонування закладу у разі непередбачуваної ситуації у майбутньому.

1.4 Удосконалення мотиваційного менеджменту в готельному підприємстві

На думку Полюхович М. В. мотиваційний менеджмент – це процес, що охоплює мотивацію співробітників і розглядається як основний елемент ефективного використання трудових ресурсів в системі організації персоналу. Так автор наголошує, що мотиваційний менеджмент – це процес управління персоналом на засадах мотивації праці.[17]

У наслідок пандемії та воєнного стану, скоротилась кількість необхідних для готельно-ресторанного бізнесу кадрів, із достатньою кваліфікацією та навичками, внаслідок чого роботодавцям доводиться удосконалювати мотиваційний менеджмент на підприємствах, заради утримання наявних кадрів та заохочення нових.

За даних кризових умов, проблеми трудових ресурсів встали ще гостріше: велика кількість людей втратила роботу, багато спеціалістів емігрувало, а ті, хто залишилися на робочому місці втратили частину заробітку. За даними Міжнародної організації праці (МОП), яка є агентством ООН, близько 4,8 мільйони людей в Україні втратили роботу. Так, багато спеціалістів емігрувало: після 24 лютого 2022 року відбувся від'їзд більш ніж 5,23 мільйона біженців.[27]

Враховуючи це, для кожного роботодавця важливим є направлення усіх зусиль на збереження трудового потенціалу та адаптацію вже існуючих механізмів управління. Мотивація персоналу грає неабияку роль в підвищенні ефективності підприємств, однак наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації.

Такі заходи дозволять персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства. Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці.[15]

Так, за кризових умов потрібно постійно підтримувати контакт та спілкування всередині колективу. Для робочих моментів вірним кроком буде збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотною комунікацією, це дозволить оперативно дізнаватись про прогрес та результати праці, відповідати на виниклі в нових умовах роботи питання від підлеглих. Однак, не треба нехтувати і неформальними комунікаціями, та звичайні питання щодо самопочуття чи справ допоможуть підтримувати соціальну складову життя.[28]

Важливо зазначити, що зараз досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому психологічної підтримки персоналу потрібно переглянути діючі на підприємстві КРІ (ключові показники ефективності) та розробити нову систему оцінки роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови, та стан в якому знаходиться колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко будуть розуміти свої цілі та об'єми роботи. До того ж, регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів кожного дня,

тижня, місяця - допоможе сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії у разі форс мажору. Для зменшення рівня стресу в колективі бажано відмовитись від жорстких дедлайнів, замість цього планувати час із запасом та систематично відслідковувати прогрес роботи .[29]

Також, не можна забувати про важливість для працівників мати можливість планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію, адже це можливість покращити знання та навички, підвищити свою продуктивність та гнучкість.[11]

Воєнний стан та наслідки пандемії COVID-19 надзвичайно сильно вдарили по бізнесу, та попри це деякі підприємства вже пристосувалися до нових вимог і продовжують працювати. Однак, окрім вирішення фінансових проблем керівникам слід звернути увагу трансформацію вже існуючої системи управління на підприємстві та створити дієвий мотиваційний алгоритм.

Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу.[15]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

2.1 Організаційно-правова форма та основні сфери діяльності готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

Форма власності закладу ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ" - Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), створене юридичною особою.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це форма організаційно-правової форми підприємництва. Це юридична основа, створена одним або кількома учасниками, та поділено статутний капітал.

До основних характеристик можна віднести:

- учасник відповідальні за борги товариства в межах своїх вкладів, та їхнє майно захищене від кредиторів;
- ТОВ має права і обов'язки, має право укладати договори та взаємодіяти з судом;
- управління підприємством при такій організації при зорі учасників та виконавчого органу, а саме директора;

ТОВ дозволяє обрати різні системи оподаткування та має просту процедуру реєстрації і ліквідації .

Обирати дану правову форму рекомендується для середнього бізнесу з високими ризиками та який планує заучати інвестиції, що добре підходить для невеликих готелів в тому числі готель ТОВ «Воздвиженський»[24].

Найменування - Готель «Воздвиженський», знаходиться на вулиці Воздвиженська 60, Київ. Готель «Воздвиженський» - це бутік – готель, такий термін з'явився для того, щоб описати розкішне або незвичайне внутрішнє оздоблення готелю.

Раніше там де зараз побудована тераса, були сади, які були зроблені аптекарем, який садив там лікувальні трави, для лікувальних настоянок або розчинів. Потім коли Інна Леонідівна Перевезенцева-Окатова (керуюча готелю) зібралася робити бутік-готель на цьому місці, вона купувала поперехово цей будинок

і поверхово робила ремонт у кожному номері та поверсі. На першому поверсі знаходиться ресепшн, охорона, зона відпочинку та був бутік, з дуже дорогим одягом, який коштує вдвоє дорожче, ніж наймодніші та найдорожчі брендові будинки Італії та Франції. Але через карантин, бутік довелося закрити.

Готель стоїть на перетині вулиці Воздвиженської та пішохідного Андріївського узвозу, який називають Київським Монмартром.

Біля готелю є такі пам'ятки:

- Андріївська церква;
- Андріївський Узвіз;
- Дім Петра;
- Контрактова площа;
- Літературно-меморіальний музей Михайла Булгакова;
- Михайлівський Золотоверхий монастир;
- Національний заповідник Софія Київська;
- Софійська площа;
- Станція метро Контрактова Площа;
- Станція метро Поштова Площа.

З тераси на даху готелю відкривається вид на зелені Андріївські схили та куполи Андріївської церкви. А Воздвиженка – це молодий модний квартал, з арт-галереями, ресторанами, барами, кондитерськими та бутіками.

Номера готелю – кожен зі своїм дизайном та кольоровою гамою. Вікна номерів виходять на внутрішній дворик або Андріївський узвіз.

Сніданок подається щоранку в ресторані Тераса. На сніданку можна побачити різноманітність страв із сезонних локальних продуктів, напоїв та випічки. Гарячі страви кухар може приготувати для гостя на замовлення.

Бутік-готель «Воздвиженський» пропонує гостям 33 оформлених номерів. Кожен має індивідуальний дизайн. Доступно чотири категорій номерів: представницький люкс, люкс, представницький стандарт, стандартний двомісний.

Залежно від концепції заходу та кількості гостей, гість може орендувати універсальний конференц-зал та Малу вітальню, зал ресторану «Тераса», кімнату для переговорів, панорамну терасу ресторану, арт-простір або комплекс

різноманітних локацій, зокрема додаткові майданчики: внутрішній дворик та садовий схил із терасами для зустрічі гостей та відпочинку. Всі зали в готелі багатофункціональні, нестандартне архітектурне планування залів дозволяє організувати простір на розсуд гостя. Для подій пропонується різні інтер'єрні рішення, від класичного «бізнесу» до ошатного банкетного для святкових прийомів і банкетів, суаре та модних дефіле. Проводиться організація кава-пауз, ланчів, бенкетів. Готель може дати можливість скористатися послугами пральні та хімчистки.

При реєстрації в готель гостю потрібно: застава готівкою або кредитною картою на випадок непередбачених витрат, необхідно пред'явити офіційне посвідчення особи з фотографією, мінімальний вік для самостійної реєстрації – 18 років.

Послуги які надає готель:

Основні послуги:

- Проживання;
- Щоденне прибирання;
- Харчування.

Додаткові безкоштовні послуги:

- Цілодобова стійка реєстрації;
- Послуги консьєржа;
- Готель для некурців;
- Багатомовний персонал;
- Безкоштовні газети у вестибюлі;
- Камера схову багажу;
- Сейф;
- Послуга «дзвінок – будильник»;
- Телефон;
- Сад;
- Індивідуальна реєстрація заїзду та від'їзду;
- Допомога у придбанні екскурсій або квитків.

Додаткові платні послуги:

- Послуги з прасування одягу (оплачується окремо);
- Хімчистка (оплачується окремо);
- Пральня (оплачується окремо);
- Праска (оплачується окремо);
- Чистка взуття (оплачується окремо).
- Трансфер (оплачується окремо)
- Факс/ксерокопіювання (оплачується окремо)
- Конференц-зал/бенкетний зал (оплачується окремо)
- Тематична вечеря (оплачується окремо)

Ресторан «Тераса» в бутік-готелі "Воздвиженський" надає послуги та привертає увагу гостей своєю романтичною атмосферою, затишними куточками зі столиками в саду і заслуженою репутацією видового і романтичного ресторану.

Камерний світлий зал ресторану ідеально підходить до затишної і неспішної трапези, в приємній атмосфері, де відчувається любов до гостя, а в декорі – увага до кожної деталі. Настрій створюють виразні офорти відомого українського художника Павла Макова та приємна музика. Увечері в ресторані запалюють свічки, які створюють романтичний настрій.

Ресторан оточений власним садом зі столиками. Тихий і ідилічно гарний сад складається з декількох терас, які каскадом розташовані на схилі і у кожного столика є свій особистий простір. Для романтичної вечері тет-а-тет можна вибрати терасу біля струмка або Рожеву ротонду.

Зал ресторану та інші зали пропонуються для проведення різноманітних корпоративних заходів, наприклад, бізнес-сніданку. Ресторан Тераса пропонує повний спектр ресторанних послуг з супроводження конференцій та інших бізнес-заходів:

- Кава брейк
- Ланч
- Винесення їжі до номерів
- Фуршет
- Коктейль
- Бенкет[20].

2.2 Організаційна структура готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

Організаційна структура готелю була створена таким чином, щоб забезпечити безперебійну роботу всіх відділів та служб.

В готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ», використовується лінійно – функціональна організаційна структура.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив.

У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.[18]

Лінійно - функціональна структура підприємства ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» представлена рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

Джерело: 18

Виходячи з даної схеми отримуємо, що функціональними керівниками в готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» є : маркетинг-менеджер, менеджер персоналу та фінансовий директор, оскільки завдання функціонального керівника , це надання порад та рекомендацій різним підрозділам підприємства.

Лінійними керівниками в свою чергу виступають менеджери служб, які напряму взаємодіють з підрозділом та відповідають за його роботу. Отже лінійні керівники це: менеджер служби прийому і розміщення, служби номерного фонду, служби харчування і тд.

Керівником підприємства виступає директор готелю та його замісники, відповідають за роботу готелю в цілому, також до них можна додати і менеджера готелю, оскільки він також приймає важливу роль в роботі закладу.[18]

2.3 Характеристика основних служб готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ" та загальна характеристика персоналу.

Як і в будь-якому готелі, готель ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", налічує велику кількість служб що взаємодіють між собою задля безперебійного функціонування готелю.

До служб готелю відносяться:

- Служба прийому і розміщення;
- Служба бронювання;
- Служба управління та обслуговування номерів;
- Служба харчування;
- Служба господарських послуг;
- Фінансова служба;
- Служба охорони;
- Інженерна служба;
- Конференц служба;
- Бізнес центр.

До основних служб в готелі можна віднести службу прийому і розміщення, оскільки вона перша хто зустрічає гостей, займається бронюванням та поселенням гостей, надають всю необхідну інформацію про готель.

Від служби обслуговування номерів, по більшій мірі залежить залежить прибуток готелю та займається прибиранням номерів, заміною білизни, прибирання коридорів та виконання дрібних запитів гостей.

Служба харчування займається організацією харчування гостей в ресторані та інших закладів харчування в готелі, формування меню та закупкою сировини згідно нього, обслуговування гостей під час прийому їжі.

Наступною є інженерна служба, що забезпечує роботу усіх необхідних приладів у готелі та контролюють їхню роботу, підтримують належний стан будівлі готелю та усувають аварійні ситуації в готелі.

Фінансова служба відповідає за облік господарської діяльності підприємства та формування звітностей, також ця служба займається маркетинговим просуванням готелю, створюють та знаходять способи поширення реклами.[20]

Персонал що наповнює ці служби не є чисельним, але натомість він достатню кваліфікацію та комунікабельний, тому готель має високу якість послуг що надаються цим персоналом. Важливою якісь для кадрів в нинішній час є стресостійкість, адже працювати з різними людьми та у складній для країни ситуації, де різні чинники заважають зосередитись на роботі, цією якістю не обділені працівники готелю, що забезпечує стабільну якість послуг.

Також кадровий склад готелю може відмітитись охайністю, акуратністю, ввічливістю та доброзичливістю, що якісно виділяє робітників на фоні конкурентів.

Кадровий склад основних служб являє собою:

Служба харчування:

- 3 кухарі – кожен з них має кілька років стажу роботи, та працюють в середньому 2 роки на кухні ресторану готелю, та якісно виконують свою роботу.
- 3 офіціанти – більшість працює не перший рік в ресторанній сфері, хтось з підліткового віку на цій позиції, останні 2 рок вони працюють у ресторані готелю.
- 2 хостес – дана посада часто змінює кадрів, оскільки заклад в пошуках професіонала, який на достатньому рівні володіє необхідними навичками.

Служба управління та обслуговування номерів :

- 4 прибиральники – даний персонал в більшій мірі складається з людей передпохилого віку, але персонал не поступає якістю роботи іншим кадрам.

- 2 покоївок – вікова категорія даних складає від 18 до 50, та працюють по 2 на поверх. Працюють вони швидко, якісно чим забезпечується їх практично що непомітність.

Служба прийому і розміщення:

- 2 адміністратори – дані кадри мають вік з 30 до 45 років, які не перший рік на своєму місці в закладі. Вони оперативно виконують свою роботу та не отримують нарікань від керівництва.

- 2 швейцари – чоловіки віком 25-30 років, які зазвичай знаходяться недалеко від стійки рецепції, задля допомоги гостям з їхнім багажем.[19]

Персонал готелю завжди виглядає акуратно та доглянуто, має відмінні манери та виконують на високому рівні свою роботу та інші поставлені завдання.

2.4 Аналіз виробничої програми готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

Для повного розуміння як працює готель та його стан на ринку, необхідно провести аналітичне дослідження діяльності підприємства.

Почати необхідно з показників виробничої програми підприємства, для цього необхідно детальніше розібрати номерний фонд готелю.

Житлові приміщення готелю налічують 33 номери, раніше їх кількість складала 75, але внаслідок подій останніх років, більшість були здані під офіси, задля збільшення прибутків.

Самі номери виконані у різних стилях, що надає особливості самому готелю та створює його індивідуальність. Завдяки будові готелю, що являє собою квадрат із внутрішнім двориком всередині, то вид із деяких номерів виходить у внутрішній двір, а інших номерів – на вид на Київ, який найкраще відкривається саме з верхніх поверхів.

Серед категорій номерів, налічуються такі: представницький люкс, люкс, представницький стандарт, стандартний двомісний. Представницькі люкси є візитною карткою готелю, оскільки кожен з них виконаний у власному стилі та має свою атмосферу.

Представницький люкс «Східний експрес» - новий розкішний дизайнерський номер, розташований на 2 поверсі готелю. Інтер'єр виконано у екзотичному

азіатському стилі, у золотистих та червоних відтінках. Особливу атмосферу дивної подорожі та релаксу створює ліжко Queen size з вишуканим узголів'ям з червоного бамбуку та безліччю шовкових подушок, меблі з темного дерева з різьбою, тематичні офорти та вишукані "паризьки" світильники дизайнера Жака Гарсія.

Представницький люкс «Монголія» - новий просторий номер розташований на 2 поверсі, складається з вітальні і спальні. Усі п'ять вікон номера виходять в тихий внутрішній дворик готелю. У дизайні особливу увагу приділено теплій колірній гамі і ефектному освітленню. М'яка зона вітальні, з кріслами і круглим столиком - для неспішного вечора за келихом улюбленого вина. У спальні затишок і захищеність створює розкішне ліжко Queen size з високим узголів'ям.

Представницький люкс Палаццо - новий світлий елегантний номер категорії представницький люкс площею розташований на 2 поверсі. Три вікна номера виходять на головний фасад готелю та Воздвиженську вулицю. Цей вишуканий дизайнерський номер занурює в атмосферу мистецтва і розкоші європейського палаццо. І головна деталь – ліжко Queen size з білосніжним балдахіном, з розшитими шовком подушками французького бренду Pierre Frey. Композицію номеру підтримує і білосніжний лаковий комод і блідо-блакитного кольору секретер марки Mis en demeure.[20]

Виробнича програма готелю висвітлена у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1. - Аналіз показників виробничої програми готелю
ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Одноразова місткість, місць	66	66	66
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д	24090	24090	24090
3. Кількість простоїв, л-д	6516	4394	3269
4. Кількість ліжко діб в експлуатації	17574	19741	20821
5. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	2407	3909	6600
6. Коефіцієнт завантаження, %	13,7	19,8	31,7

Розроблено автором на основі 19,20

З даних показників можна отримати інформацію, що кількість номерів була відносно стабільна протягом років на основі яких проходить дослідження.

Натомість завантаженість готелю була нижчою ніж у довоєнний період та період пандемії. Причиною стрімкого скорочення до 13,7% завантаженості готелю,

стало повномасштабне вторгнення, що в першу чергу вплинуло на безпекову ситуацію в країні, в наслідок чого й скоротилась кількість відвідувачів в готелі. В 2023 році ситуація покращилась, оскільки безпекова ситуація незначним чином, але стала більш контрольованою та ситуація в країні також стабілізувалась, через що завантаженість готелю виросла до 19,8%. У 2024 році, внаслідок збільшення кількості різних корпоративних та бізнес заходів, діловий туризм столиці почав відроджуватись внаслідок чого зросла й завантаженість готелю до 31,7%.

Тому можна сказати, що завантаженість готелю поступово зростає, у наслідок адаптації самих туристів та закладів, які створюють всі необхідні умови для забезпечення безпечного перебування в готелях.

Наступним елементом що слід розглянути це фактори макросередовища підприємства, оскільки вони мають великий вплив на роботу готельних підприємств. Аналіз факторів макросередовища готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ" висвітлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Аналіз факторів макросередовища готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	Глобальні економічні процеси Конкуренція з боку міжнародних готельних мереж
2. Політична	Політична стабільність в країні Податкова політика Законодавство у сфері туризму Військові конфлікти та тероризм.
3. Економічна	Економічний стан країни Курс національної валюти Рівень доходів населення Ціни на енергоносії та інші ресурси
4. Соціально-демографічна	Демографія населення Соціально-культурні цінності Доходи населення
5. Правова	Трудове законодавство Законодавство про захист споживачів
6. Екологічна	Стан навколишнього середовища Екологічне законодавство
7. Культурна	Національні особливості та традиції Культурні події та фестивалі

Розроблено автором

Готелі є дуже чутливими до змін в макросередовищі, оскільки кожна сфера середовища напряду впливає на роботу підприємства.

В наш час на роботу готелю впливає політична сфера, оскільки відбулося повномасштабне вторгнення що в свою чергу вплинуло на роботу підприємства та вплинула на інші сфери та фактори макросередовища, в першу чергу це соціально-демографічна, оскільки сильно змінився стиль життя та пріоритети, що вплинуло на економічну сферу, а саме платоспроможність населення, ціни на товари та послуги і економічний стан країни в цілому, що напряду впливає на економічний стан підприємства.

Також до важливих факторів політичної сфери слід відзначити, ліцензування та стандарти обслуговування, на які в даний час уряд не має часу, також не проводиться ліцензування закладів згідно стандартів, що негативно впливає на якість послуг що надаються.

Таким чином отримуємо, що макросередовище підприємства не сприятливе для повноцінної роботи та розвитку підприємства.

Наступним аспектом що необхідно розглянути це сильні та слабкі сторони готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", які висвітлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Сильні й слабкі сторони готелю ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Широкий спектр послуг Висока якість обслуговування Бутик Якісні конференц-послуги	Обмежений вибір закладів харчування в готелі
2. Персонал	Висока якість кадрів Знання іноземних мов Досвідчені менеджери	Відсутність систем мотивацій Недостатня кількість персоналу
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Інвестиції в оновлення номерів готелю	Відсутність стратегії інноваційного розвитку
4. Маркетинг	Наявність сайту готелю Активність в соціальних мережах	Неефективна рекламна компанія Відсутність системи лояльності
5. Управління	Ефективна система управління Чітка організаційна структура Високий рівень координації між підрозділами	Відсутність гнучкості в управлінні
6. Фінанси	Ефективне управління витратами Наявність резервного фонду	Недостатнє інвестування в розвиток Великі збитки попередніх років

Розроблено автором

Якщо розібрати детальніше, сильні сторони готелю в більшій мірі переважають над слабкими, але не сильно впливають на можливість розвитку готелю.

Важливою причиною для сповільнення розвитку закладу це відсутність систем мотивації персоналу, що не змушує персонал працювати краще та розвиватись, та іншим елементом що сповільнює розвиток це відсутність нових кадрів, що не дає нових ідей та якихось змін в управлінні персоналом.

Іншою слабкою стороною являється недосконалий маркетинг, а саме погана рекламна компанія, оскільки рідко можна помітити хоч якусь інформацію в засобах масової інформації про готель, що не інформує потенційних гостей про існування закладу, а для постійних гостей закладу немає системи лояльності, що є неприпустимим для закладів готельно-ресторанного господарства.

Найсильніше постраждала фінансова сфера готелю, через великі збитки попередніх років, впливають усі попередні проблеми висвітлені вище, та відсутність інвестування в розвиток готелю, що не дає можливості збільшити прибутки.

Для об'єктивно оцінки закладу також необхідно провести SWOT-аналіз готелю "Воздвиженський", оскільки це інструмент, що дає змогу оцінити всі сторони підприємства, його можливості та загрози. SWOT-аналіз готелю ТОВ "Воздвиженський" представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - SWOT – аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства ТОВ "Воздвиженський"

Можливості	Сильні сторони
Можливість розширення додаткових послуг Збільшення кількості міжнародних і внутрішніх туристів Можливість розширення потужностей	Висока якість послуг Інвестиції в оновлення номерів
Загрози	Слабкі сторони
Високий рівень конкуренції у галузі Зниження курсу національної валюти Різде підвищення цін на енергоносії	Зниження потенціалу підприємства Нестача коштів Відсутність цілей і стратегій розвитку Неефективний маркетинг

Розроблено автором

На основі даної таблиці можна зробити наступні висновки. По-перше, потрібно сформулювати місію, певне бачення та конкретні цілі готелю, для подальшого розвитку закладу.

По-друге, готелю необхідно провести розширення маркетингової політики, розробити маркетингову стратегію, яка включатиме всі канали просування готельної послуги на ринку, в більшій мірі через соціальні мережі, через можливість поширення інформації на відповідну цільову аудиторію.

Також не менш важливим для готелю є необхідність залучити додаткові способи фінансування, для цього можна організувати доставку продукції що виробляється на кухні готелю, розглянути можливість отримання кредиту та інвестицій.

2.5 Аналіз мотиваційного менеджменту в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

Мотивація персоналу і розуміння того як його мотивувати є важливим для організації роботи в закладі, тому що це дає змогу підвищити рівень обслуговування, що в свою чергу підвищить лояльність клієнтів та прибутки підприємства.

Аналіз мотивації дає можливість:

- підвищити продуктивність праці персоналу;
- знизити плинність кадрів;
- створює гостинну атмосферу;
- знизити ймовірність виникнення конфліктів в колективі;

Досліджуючи роботу персоналу в готелі можна зрозуміти, що на підприємстві присутні певні проблеми із мотивацією персоналу. Ситуацію додатково ускладнює брак кадрів з певним досвідом і кваліфікацією на ринку та економічна нестабільність готелю та країни в цілому.

При детальнішому огляді роботи персоналу закладу, можна помітити, що обслуговування відбувається на недостатньо високому рівні для такого закладу. Під час спостереження за процесом обслуговування часто помічались проблеми з самим менеджментом та підготовкою персоналу.

На підприємстві практично відсутні мотивуючі фактори, оскільки присутні лише премії та доплати за заходи що проходять у готелі.

Середня заробітна плата на підприємстві складає 14 тисяч гривень, що є нижчою середню заробітну плату на ринку в Києві, та премія в розмірі тисячі гривень що не є достатньою доплатою за роботу на підприємстві такого класу.

Скориставшись сайтом «Work.ua» та зрівнявши з його допомогою середню зарплатню по Києву(рисунок 2.2.) та в готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ», можна зрозуміти, що заклад має в половину нижчу заробітну плату, порівняно із ринком.



Рис 2.2. – Середня заробітня плата в м.Київ

Джерело : 30

Кар'єрний ріст на підприємстві, не є значним по причині підвищення на одну ланку, у разі офіціантів це адміністратор, адміністратор на стійці рецепції – старший адміністратор і тд. Підвищення можливі лише у разі відсутності на даній посаді відповідного кадру, що відбувається доволі рідко на підприємстві.

В той же час на підприємстві, крім стажування відсутнє навчання для покращення навичок персоналу та в цілому курси підвищення кваліфікації, що погано впливає на розвитку навичок нових кадрів на підприємстві.

Серед відсутніх факторів мотивації на підприємстві було помічено поганий зворотній зв'язок з керівництвом, внаслідок чого часто відбуваються конфлікти і

падає продуктивність, відсутність соціального пакету, який був би великою перевагою в наш час, також на підприємстві відсутні певні відзнаки за досягнення працівника, різного роду грамоти, подяки чи сертифікати, що піднімають продуктивність.

Відсутність даних методів мотивації не є позитивним для підприємства та є причиною щось змінювати в управлінні персоналом, заради підвищення продуктивності, що в свою чергу позитивно вплине на фінансовий стан готелю та дасть можливість для покращення самого закладу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛІ ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ"

3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації та управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

На основі проведеного аналізу мотивації персоналу, проходження практики та проведеного опитування серед працівників в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", ми пропонуємо наступні шляхи удосконалення управління персоналом:

- збільшити оплату та премії за виконану роботу, а саме за кількість годин, кількість обслужених гостей, якщо це офіціанти, або кількість прибраних номерів, якщо це покоївки;
- певним чином відзначати досягнення працівника, грамотами, сертифікатами і подяками;
- розвивати корпоративну культуру, адже це є важливою складовою для функціонування підприємства;
- налаштувати зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими, щоб не було страху перед керівництвом;
- забезпечити повну відповідність нормам охорони праці і безпеки;
- індивідуальний підхід до кожного співробітника;

Ці шляхи для вдосконалення мотивації та управління персоналом, дадуть змогу підняти рівень обслуговування та взаємодії з працівниками, що зробило б підприємство практично що еталоном на ринку та залишило б підприємство без конкурентів.

Звертаючи увагу на наведені нами пропозиції по покращенню мотивації персоналу та його управління, закладу рекомендується вводити їх поступово, оскільки різкі та масивні зміни в системі роботи з персоналом і його заохоченням до роботи, в той же час це дасть можливість поступово готуватися до фінансових витрат, які супроводжують більшість із запропонованих методів мотивації саме на підприємстві ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ».

Дані зміни, в довгостроковій перспективі дадуть готелю можливість отримувати більші прибутки, що є вкрай необхідним, після початку повномасштабного вторгнення та пандемії, яка принесла великі збитки. Також, це дасть можливість для пошук більш кваліфікованих кадрів, по причині покращення умов праці на підприємстві та гідної оплати за роботу, що в чергу буде причиною для того щоб, кваліфіковані кадри що вже є на підприємстві залишились.

Таким чином можна буде повернутися до рівня до пандемії або й стати вище на ринку, через не велику кількість конкурентів як на ринку готельних послуг, так і серед бутік готелів.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ".

Пропозиції по удосконаленню управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", базуються на запропонованих нами шляхах удосконалення системи мотивації та управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", що наведені у попередньому параграфі.

Почати слід з розвитку корпоративної культури та налаштування зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

Колектив це вагомий соціальний чинник, що має важливу роль в процесі роботи. Оскільки колективи бувають різними і по різному впливають на кожного, необхідно створити та організувати зрілий та конструктивний колектив, що буде підтримувати один одного та буде рухатись до цілей поставлених перед підприємством.

Ідеальним з управлінської точки зору для підприємства стали б довірчі партнерські відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.[10]

Перша річ в удосконаленні управління персоналом в готелі ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ" полягає в оновленні персоналу готелю, по причині того що новий персонал буде більш активний та намагатися більш якісно обслужити гостей, що в перспективі буде приносити більше прибутку готелю.

Однією з причин поступового оновлення кадрів, є реорганізація нинішньої корпоративної культури та системи заохочення і мотивації персоналу.

Оскільки новий старий персонал гірше адаптується до змін в управлінні, нові кадри будуть хорошим рішенням для того щоб почати нову сторінку у корпоративній культурі підприємства та його покращенні як підприємства високого класу. Необхідним є підвищення заробітної плати, доплат та премій за роботу, оскільки, як було зазначено в параграфі вище, оплата є нижчою ніж ринкова, як зазначалось у попередньому розділі. На даний момент провести такі зміни не є можливим, оскільки може привести зниження і так не чисельних прибутків підприємства, а в гіршому випадку і до отримання збитків. Тому необхідно виправляти дану проблему по можливості, та за збільшення прибутків підприємства.

Також для забезпечення виконання якісної роботи необхідно налаштувати правильну атмосферу в колективі, де кожен член колективу зможе вільно комунікувати з іншими, де буде відбувати конструктивне вирішення конфліктів, що рідко відбувається та через що більшість колективів не може дійти компромісу та ефективно працювати в команді. Оскільки саме створення середовища, де конструктивно вирішуються конфлікти та ставляться до проблем кожного із членів колективу, допомагає підтримувати психічно емоційний стан в колективі, що позитивно впливає на його робочий потенціал та виконання поставлених завдань.

Найважливішим фактором у будь-яких організаціях та колективах є довіра, якщо довіра відсутня або вона є дуже низькою, це робить важким адаптацію в колектив новим працівникам та взаємодіяти старим працівникам між собою, оскільки важко працювати коли працівнику немає на кого покластися та довіритись у разі кризової ситуації.

Також важливим є зрозуміти кожного працівника та знайти індивідуальний підхід під кожного працівника. Цей процес є дуже довгим та складним, але якщо правильно почати роботу з персоналом ще в процесі співбесіди та стажування, можна з часом зрозуміти, що керує людиною, його цінності та рамки за які не потрібно переходити в процесі роботи.

Розуміння кожного працівника дасть змогу організувати підходящий графік для всіх, правильно підбирати кадрів для тих чи інших заходів, як підтягнути одних кадрів за рахунок інших і їх роботі в команді.

Окрім налаштування колективу саме виробничого персоналу також необхідно і налаштувати роботу працівників і з керівником та навпаки, задля прийняття ефективний управлінських рішень.

Необхідно створити власні традиції в колективі, це організація спільних заходів, святкування днів народжень чи досягнень, як окремого співробітника, так і певної команди або готелю в цілому, на яких учасниками буде і керівництво, вже в ролі частини колективу а не суворого керівника.

Таким чином можна сформувати такий процес розвитку управління персоналом на підприємстві:



Рис. 3.1. – Процес розвитку управління персоналом в готелі ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ»

Розроблено автором

Наступне, що можна необхідно зробити на підприємстві, це підняти заробітну плату, ввести доплати або премії.

Доплати можна почати вводити при перегляді витрат підприємства, їх переоцінці та скороченні найменш потрібних, що може також підвищити й прибуток підприємства.

Також тим що стимулювало б працівників, це соціальний пакет в який входить медичне страхування, абонемент в спортивний зал, компенсація витрат на транспорт, додаткова відпустка, програми лояльності. Дані переваги порівняно з

конкурентними закладами закладами підняли б лояльність персоналу до керівництва, що також позитивно б вплинуло на роботу закладу.

Його слід формувати на основі потреб співробітників, для чого слід провести опитування персоналу та оцінити можливості підприємства, щоб не отримати додаткові, необґрунтовані витрати і, відповідно, збитки.

Важливим фактором в управлінні персоналом є навчання персоналу, оскільки навчання дає можливість покращити професійні навички та розуміння роботи.

Для навчання персоналу можна використати різного роду тренінги, професійні заходи, та підвищення кваліфікації.

До прикладу для офіціантів підійдуть різного роду дегустації, де їм покажуть та розкажуть про різні продукти, їх походження, підготовку, обробку, приготування та де вони зможуть їх спробувати. Це можуть бути винні дегустації, дегустації кави чи страв, що піднімуть як знання самого персоналу, що позитивно вплину на їхню кваліфікацію, так і буде цікавим досвідом, що може стати поштовхом для самонавчання.

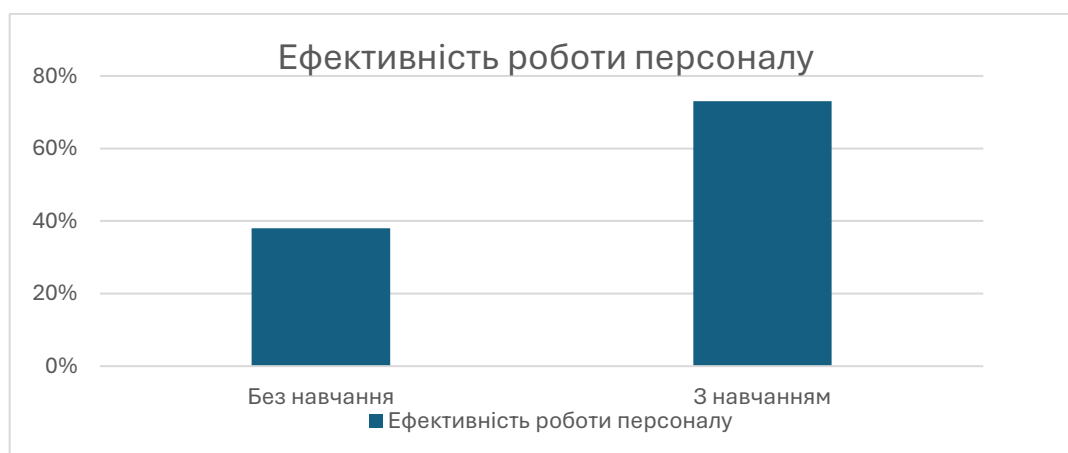


Рис. 3.2. – Вплив тренінгів на ефективність роботи персоналу

Розроблено автором

Важливим також буде і навчання на самому підприємстві, не лише стажування, а й навчання персоналу як користуватись новим обладнанням, як спростити та прискорити якісь процеси, різного роду лекції також будуть корисними, наприклад, по вирішенню кризових ситуацій чи як підтримувати свій ментальний стан в наш час, також будуть хорошим навчанням для персоналу.

Також необхідно проводити навчання і менеджерів персоналу для того щоб впроваджувати нові системи управління персоналом, та підвищувати його

професійні навички. Добре навчений менеджер є запорукою якісної та продуктивною роботи персоналу та підприємства в цілому.

Для менеджерів чудово б підійшли свого роду тренінги, де їм довелося би виконувати практичні завдання, із незнайомим для нього людьми. Подібні тренінги змогли б як збудувати, так і покращити лідерські навички, вміння працювати в команді та розуміння, як діяти в новому середовищі, що необхідно менеджерам готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» з їхнім високим показником плинності кадрів.

Провівши дослідження різного роду матеріалів та провівши опитування серед працівників готельно-ресторанної сфери, було сформовано діаграму, на якій відображено ефективність роботи персоналу (рис. 3.2.). Згідно даної діаграми можна побачити, що навчання підвищує ефективність роботи після навчання майже вдвічі, що позитивно впливає на рентабельність закладу.

Окрім навчання, необхідно забезпечити відповідність всім вимогам до норм праці та безпеки працівників.

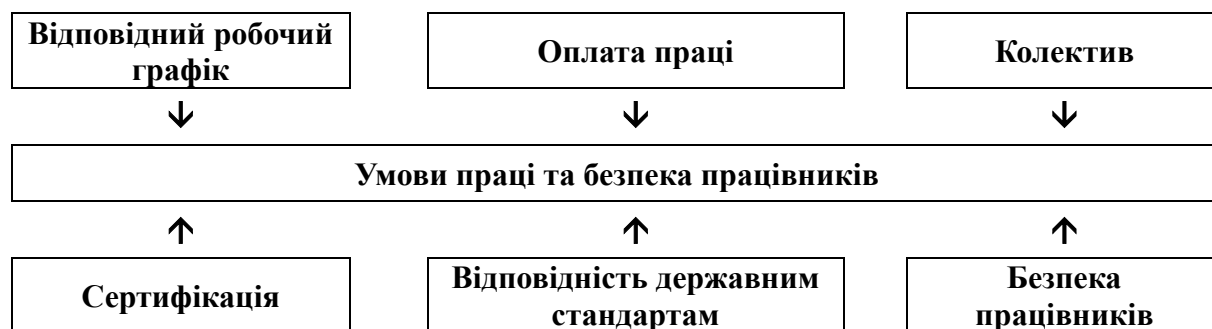


Рис. 3.3. – Складові умов праці та безпеки працівників

Розроблено автором

Для забезпечення всіх базових вимог до норм праці необхідно правильно налаштувати робочі графіки, а саме скоротити зміни з 12 годин до 8, оскільки в даний момент на підприємстві, діє 12 годинний робочий день, який не є необхідним в даний момент на підприємстві, через недостатній потік гостей.

Також необхідно переглянути кількість персоналу на зміні в ресторані, по причині того, що доцільним було б розмістити 2 працівників на зміну, задля комфорту пересування по приміщенню ресторану та барній стійці. У разі необхідності попередньо повідомляти потрібних працівників, щоб вони взяли участь в обслуговуванні заходу.

Безпеки працівників можна досягнути у разі відповідності всім необхідним сертифікатам та держаним стандартам з безпеки праці, до яких входять як санітарна безпека, пожежна безпека , тощо. В даний момент додатковим є наявність бомбосховища у разі повітряної тривоги, для збереження життя як гостей так і працівників.

В даний момент немає проблем із забезпеченням безпеки праці на підприємстві, що є хорошим показником та піднімає лояльність працівників, та покращує роботу підприємства.

Оскільки на підприємстві незадовільні умови праці, , через велику кількість робочого часу, обов'язків та недостатню кількість оплати, працівники не можуть працювати на повну потужність, через перевтому та погану організацію роботи в закладі.

Тому в підсумку можна сказати, що закладу необхідно провести аналіз роботи власних кадрів, залишивши найбільш кваліфікованих, набрати колектив з переважно нових кадрів та зробити реорганізацію системи винагород за роботу, для мотивації за виконану ними роботу, організувати заходи для покращення відносин у колективі та відносин з керівництвом.

Потрібно залучати співробітників до різних семінарів, тренінгів та професійних заходів для навчання та покращення навичок працівників, що також підвищить рівень готелю та його прибутки.

Якщо виконати дані пропозиції по удосконаленню управління персоналом, в підприємства є шанси вийти з збиткового стану та почати отримувати прибутки, що зараз йому необхідно після останніх років з низькими доходами від основної своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи все що викладено в матеріалі кваліфікаційної роботи можна сказати, управління персоналом є одною з найважливіших складових роботи підприємства, оскільки завдяки ньому можна налаштувати та мотивувати персонал краще та якісніше працювати, що в свою чергу приведе до збільшення прибутків підприємства.

Знання мотиваційного менеджменту необхідні менеджеру персоналу для правильної організації роботи на підприємстві, також йому необхідні базові знання психології та соціології, знання даної сфери необхідні персоналу підприємства, особливо в закладах готельно-ресторанного господарства, оскільки там іде робота з людьми, де потрібно розуміти потреби гостя, знайти підхід та обслужити із максимальною вигодою для закладу. В свою чергу робота менеджера, це знайти підхід до кожного працівника, та певними методами мотивувати персонал так працювати.

Готель ТОВ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", знаходиться в даний момент не в найкращому стані, причиною тому складна ситуація в країні, а саме пандемія та війна, що привело до збитків готелю.

Воєнний став причиною через яку велика кількість закладів або зачинились або сильно скоротилась їхня завантаженість. Готель ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» в 2022 році мав катастрофічні 13,7% завантаженості, що зробило великі збитки для готелю, який почав відновлюватись після минувшої пандемії. 2023 рік став продуктивнішим для готелю, у наслідок часткової стабілізації ситуації та введення безпекових заходів у всіх структурах країни та безсумнівно в готелях де це найбільш необхідно. В цей рік готель зміг почав відновлюватись після складного періоду.

Оскільки в 2024 році кількість різних бізнес заходів зросла, з'явилась потреба у розміщенні в готелях, а оскільки об'єкт дослідження спеціалізується на обслуговування бізнес гостей, завантаженість готелю виросла до 31,7%, що дало готелю перші хороші прибутки після довгого періоду збитків.

З даних показників можна отримати інформацію, що кількість номерів була відносно стабільна протягом років на основі яких проходить дослідження.

В закладі було помічено великі проблеми з управлінням, які погано впливають на роботу підприємства, через що необхідно провести деякі заходи для удосконалення, а саме розвинути корпоративну культуру та налаштувати зв'язок з керівництвом, налаштувати правильну атмосферу, набрати нових кадрів, та зробити соціальний пакет. Всі ці пункти більш детально описані в розділі 3 підрозділі 2, де вони наведені із прикладами того, що можна було б зробити на підприємстві.

Хоча у готелю є певні проблеми які необхідно вирішувати якомога швидше, це не заважає йому розвиватися в своєму ритмі, а у разі виконання всіх вище наведених пропозицій та можливих додаткових нововведень, він закріпить свій високий рівень послуг та обслуговування, вище інших конкурентів.

Мотивація, в свою чергу, є невід'ємною складовою управління персоналом, адже задля того щоб людина ставала кращою у своїй роботі її потрібно заохотити. Тому саме правильна мотивація відіграє найважливішу роль завдяки ній можна збільшити прибутки підприємства, підвищити конкурентоспроможність, змінити місце підприємства на ринку та збільшити кількість відвідувачів та інвесторів. Саме тому можна сказати, що мотивація – одна з найголовніших функцій менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі. [Чинний від 2009-04-01]. - К.: Мінрегіонбуд України, 2009. - 53 с. - (Державні будівельні норми України).
2. ДБН В.2.2-25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). [Чинний від 2010-09-01]. - К.: Мінрегіонбуд України, 2010. - 83 с. - (Державні будівельні норми України).
3. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. - К.: Держспоживстандарт України, 2003. - 8 с. - (Національні стандарти України).
4. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. - К.: Держспоживстандарт України, 2003. - 13 с. - (Національні стандарти України).
5. ДСТУ 4281-2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 2004-07-01]. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - 16 с. - (Національні стандарти України).
6. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення. [Чинний від 2006-10-01]. - К.: Держспоживстандарт України, 2006. - 10 с. - (Національні стандарти України).
7. ДСТУ ISO22483 2022 Туризм та пов'язані з ним послуги Готелі Вимоги
8. Нікітіна Т.А. Економіка і аналіз діяльності підприємств галузі [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної, денної скороченої, заочної та заочної скороченої форм навчання / уклад, Т.А. Нікітіна, В.В. Цирульнікова – К.: НУХТ, 2023. - 107.
9. Економіка і аналіз діяльності підприємств галузі [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до проведення практичних занять для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр спеціальності 241 «Готельно ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної, денної скороченої, заочної та заочної скороченої форм навчання / уклад. Т.А. Нікітіна, В.В. Цирульнікова К.: НУХТ, 2023. 107.

10. Антоненко І.Я. Управління персоналом у сфері гостинності [Електронний ресурс]: Конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр», спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти / І.Я. Антоненко - К. : НУХТ. 2024 .- 162 с.
11. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19 // Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf (дата звернення 06.10.22)
12. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – № 2.
13. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
14. Карпова В. Готельний бізнес: організаційні моменти. Ліга: Закон. 2023. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ008211
15. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022.Т. 14, Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4
16. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 50–55.
17. Полюхович М. В. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку / М. В. Полюхович, К. О. Баркова // New economics : міжнар. наук.практ. конф. – К., 2019. – С. 166– 170
18. Сайт «StudFiles». «Лінійно-функціональна структура», URL: <https://studfile.net/preview/12529320/page:3/>;
19. Сайт: «Clarity Project» .ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ", URL: <https://clarity-project.info/edr/32161679>
20. Сайт готелю ТОВ «ВОЗДВИЖЕНСЬКИЙ» , URL: <https://vozd-hotel.com>.

21. Сайт готелю «11 Mirrors», «Про готель» URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk/about/about-hotel>
22. Сайт готелю «Opera Hotel Kyiv», URL: <https://www.opera-hotel.com/uk>
23. Сайт готелю «MaNNa Boutique Hotel», URL: <https://www.manna-hotel.com>
24. Сайт «KYIVSTAR BUSINESS HUB» . «Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): перші кроки до успішного бізнесу», URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tovaristvo-z-obmezhenoyu-vidpovidalnistyu-tov-pershi-kroki-do-uspishnogo-biznesu>
25. Електронний посібник з організації виробництва. Сайт : «elib.lntu.edu.ua» . URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/
26. Сайт «Місто Кия», «В Києві вдвічі зросло завантаження готелів», URL: <https://mistokyia.ua/business/v-kyievi-vdvichi-zroslo-zavantazhennia-hoteliv>
27. UNHCR, Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022 [УВКБ ООН, Ситуація з біженцями в Україні станом на 24 квітня 2022 р.] URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (viewed on: 20.10.22)
28. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html> (дата звернення 16.10.22)
29. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/shist-diyevyuh-porad-kerivnykam-yak-motyuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (дата звернення 18.10.22)
30. Середня заробітна плата в місті Київ, Сайт: «Work.ua» , URL: <https://www.work.ua/salary-kyiv/>