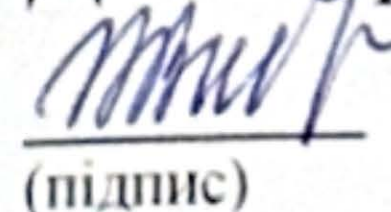


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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)

« 06 » лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН

(ім'я і прізвище)

« 06 » лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом готельного підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-3

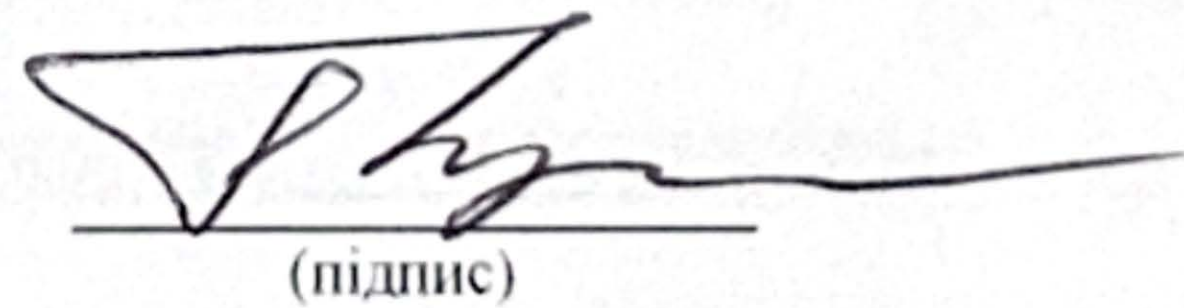
Возненко Ольга Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Губеня В'ячеслав Олександрович

(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) 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

“04” грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Возненко Ольги Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом готельного підприємства»

керівник роботи Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2024 року № 991-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року

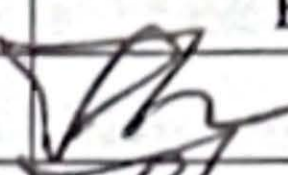
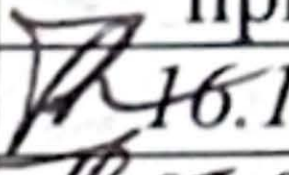

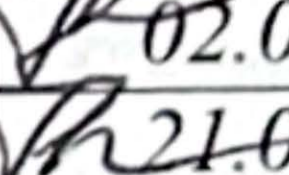
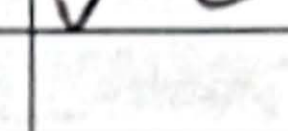
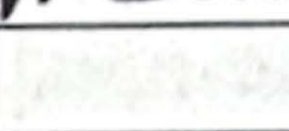
3. Вихідні дані до роботи удосконалення системи управління персоналом готельного підприємства «IrisHotels» в м. Києві

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Готельний бізнес у м. Києві: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Аналіз діяльності готелю «IrisHotels» (м. Київ); Розділ 3 Удосконалення системи управління персоналом готелю «IrisHotels» (м. Київ); 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	Губеня В.О., доцент	 4.12.24 р.	 16.12.24 р.
Розділ 2	Губеня В.О., доцент	 17.12.24 р.	 02.01.25 р.
Розділ 3	Губеня В.О., доцент	 03.01.25 р.	 21.01.25 р.

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

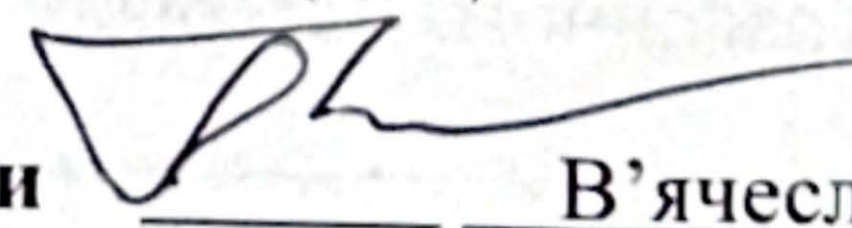
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	4.12-16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)	17.12.2024-02.01.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)	03.01-21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	22.01-25.02.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.02.2025 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Ольга ВОЗНЕНКО

Керівник роботи


(підпис)

В'ячеслав ГУБЕНЯ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Возненко Ольги Олександрівни

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

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

Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом готельного підприємства»

Керівник роботи: Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н, доцент

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню механізмів управління персоналом та розробці інноваційних підходів до їх вдосконалення у сфері готельного бізнесу, що досліджується на прикладі готелю «IrisHotels» у місті Києві.

Досліджено сучасний стан готельної індустрії столиці України, включаючи класифікацію та спеціалізацію готельних закладів, а також простежено еволюцію розвитку галузі за період 2020-2024 років. Виявлено основні перешкоди та стратегічні завдання, з якими стикаються готельні підприємства Києва в умовах сучасного ринку.

У межах дослідження проведено аналіз функціонування готелю «IrisHotels», охоплюючи правові засади діяльності, внутрішню структуру та характеристику кадрового потенціалу. Значну увагу приділено дослідженню чинної системи кадрового менеджменту, інструментів стимулювання співробітників та програм підвищення їх професійної компетентності.

За результатами проведеного аналізу сформовано інноваційні пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики, запропоновано впровадження передових

технологій у сфері управління людськими ресурсами та розроблено ефективні механізми стимулювання персоналу.

Ключові слова: готельна індустрія, кадровий менеджмент, управління персоналом, мотиваційні механізми, професійний розвиток, оптимізація управління, готельний бізнес.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of personnel management mechanisms and the development of innovative approaches to their improvement in the field of hotel business, which is studied using the example of the «IrisHotels» hotel in the city of Kyiv.

The current state of the hotel industry in the capital of Ukraine was studied, including the classification and specialization of hotel establishments, and the evolution of the development of the industry for the period 2020-2024 was traced. The main obstacles and strategic tasks that Kyiv hotel enterprises face in the conditions of the modern market were identified.

As part of the study, an analysis of the functioning of the «IrisHotels» hotel was conducted, covering the legal basis of activity, internal structure and characteristics of the personnel potential. Significant attention was paid to the study of the current personnel management system, employee incentive tools and programs to improve their professional competence.

Based on the results of the analysis, innovative proposals were formed to improve personnel policy, the introduction of advanced technologies in the field of human resources management was proposed, and effective mechanisms for staff incentives were developed.

Keywords: hotel industry, human resources management, personnel management, motivational mechanisms, professional development, management optimization, hotel business.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	7
1.1 Стан і тенденції розвитку засобів розміщення в м. Києві.....	7
1.2. Аналіз ефективності роботи готельних підприємств м. Києва.....	10
1.3 Вплив війни на кадрову політику готельних підприємств.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)	15
2.1 Характеристика готельного підприємства «IRISHOTELS».....	15
2.2 Вплив зовнішніх чинників на діяльність готельного підприємства.....	18
2.3 Система управління персоналом в готелі «IRISHOTELS».....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)	26
3.1. Основні поняття менеджменту персоналу.....	26
3.2. Характеристика напрямів удосконалення системи управління персоналом в готельному підприємстві.....	30
3.3. Пропозиції з удосконалення системи управління персоналом в готельному підприємстві «IRISHOTELS»	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку готельного бізнесу ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Готельний бізнес, як одна з найбільш динамічних галузей сфери послуг, потребує особливого підходу до організації роботи персоналу, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму та ефективності роботи працівників.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування, питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливої значущості. Сучасні готельні підприємства повинні не лише забезпечувати високий рівень комфорту та якості обслуговування, але й створювати ефективну систему управління персоналом, яка дозволить максимально використовувати трудовий потенціал працівників.

Мета дослідження полягає в удосконаленні системи управління персоналом готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом у готельному бізнесі;
- оцінити існуючу систему управління персоналом готелю «IrisHotels» у м. Києві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предметом дослідження є: удосконалення системи управління персоналом в готельному підприємстві; готель «IrisHotels».

РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1. Стан і тенденції розвитку засобів розміщення в м. Києві

Київ як столиця України є провідним містом у сфері готельного господарства країни. Ринок засобів розміщення міста Києва демонструє поступове відновлення після значного спаду, спричиненого пандемією COVID-19 та подальшими геополітичними подіями.

На даний момент готельний ринок Києва представлений різноманітними закладами розміщення. Сюди входять: готелі (5*, 4*, 3*, 2*, 1*), бюджетні готелі та хостели, бутік-готелі.

Таблиця 1.1 – Структура готельного фонду м. Києва за категоріями на 2023 рік [1]

Категорія	К-кість об'єктів	К-кість номерів	Частка ринку, %
5*	5	1500	15
4*	12	2800	28
3*	25	3500	35
2*	15	1200	12
1*	8	600	6
Без категорії	15	400	4
Всього	80	10000	100

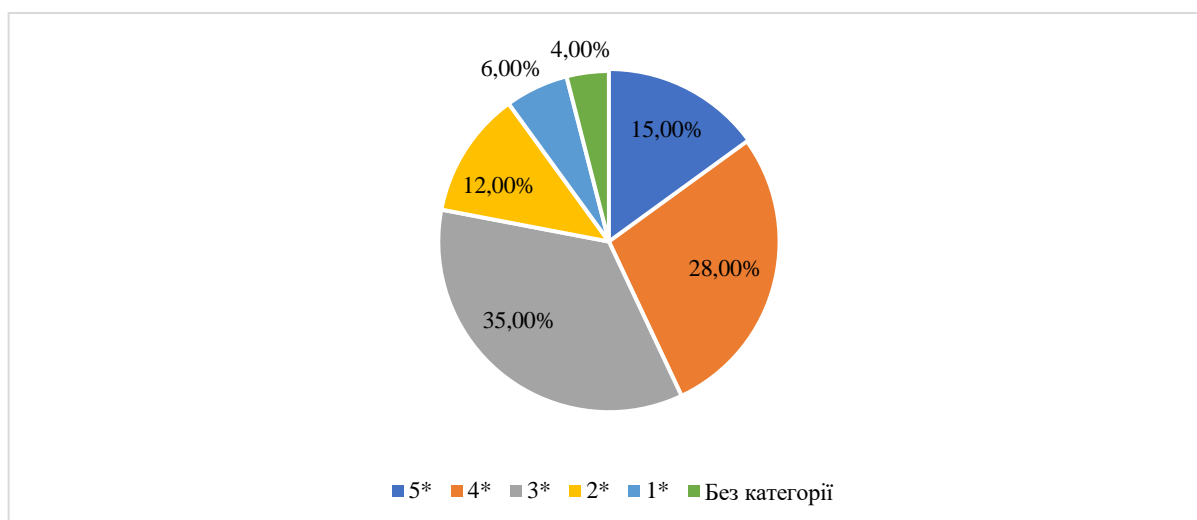


Рис.1.1 - Структура готельного фонду м. Києва за категоріями [1]

Готелі категорії 5* орієнтовані на гостей преміум-класу. Наприклад, Fairmont Grand Hotel Kyiv відомий своїм стилем і послугами для гостей. InterContinental Kyiv надає конференц-зали, ресторани високої кухні та преміум-номери. Саме тому

управління персоналом в даних закладах має високі стандарти. В цих закладах впроваджені міжнародні стандарти, проводяться регулярно тренінги для співробітників, регулярно проводиться навчання та підвищення кваліфікації, відбувається індивідуальний підхід до кожного гостя та впроваджується система мотивації для співробітників. [2]

Готелі категорії 4* більше підходять для бізнесменів середнього сегмента. Наприклад, ALFAVITO Kyiv Hotel відомий своїм інтер'єром і надає вигідні конференц-послуги. На даних підприємствах відбувається оптимізація роботи персоналу, шляхом використання CRM-систем, регулярно проводяться тренінги для персоналу, впроваджуються гнучкі графіки роботи [3].

Готелі категорії 3* більш популярні серед туристів і невеликих бізнес груп. Наприклад, IrisHotels, який має вигідне розташування біля Центрального залізничного вокзалу та конференц-зал з необхідним обладнанням для невеликих бізнес груп. На даних підприємствах відбувається мінімізація кількості працівників, використовується універсальність персоналу, залучаються студенти та відбувається популяризація сезонної роботи [4].

Хостели зокрема популярні серед студентів та молоді, через невелику вартість та мінімальний набір послуг. Наприклад, Dream Hostel Kyiv, де ціни стартують від 310 грн за добу [5]. В хостелах також відбувається мінімізація кількості працівників, використовуються дистанційні системи бронювання та гнучкі умови праці.

Бутік-готелі приваблюють гостей своєю естетичною атмосферою, дизайном та високим рівнем обслуговування. Наприклад, готель Воздвиженський, якому притаманний вишуканий дизайн. Також в ньому наявний Chambre, де періодично проходять різні виставки та святкування.

Значна частина засобів розміщення знаходиться в центральних районах міста, для зручної транспортної логістики.

Бюджетні готелі та хостели переважно розташовані поруч з аеропортами за залізничними вокзалами.

Бутік-готелі знаходяться переважно з туристичними пам'ятками, такі як Поділ, Андріївський узвіз, Софіївська площа.

Таблиця 1.2 – Середня вартість проживання за добу в готелях різних категорій [1]

Категорія готелю	Стандартний номер	Люкс
5*	8500	15000
4*	5500	9000
3*	3500	6000
2*	2000	3500
1*	1200	2000

На готельні підприємства пливає ряд чинників.

Таблиця 1.3 – Аналіз чинників, які впливають на підприємства

Чинник	Фактори макросередовища	Вплив на підприємства
Політичний	<ul style="list-style-type: none"> * Нестабільність політичної ситуації. * Ризики втручання зовнішніх сил. * Зміни в законодавстві, що регулюють готельний бізнес 	<ul style="list-style-type: none"> * Зниження привабливості для інвесторів. * Зростання загроз до безпеки підприємства. * Необхідність відповідати новим стандартам.
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> * Рівень економічного зростання країни. * Коливання валютних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> * Зменшення купівельної спроможності туристів. * Зміна вартості перебування туристів.
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> * Зміна в віковій структурі населення * Зміна в уподобаннях туристів. 	<ul style="list-style-type: none"> * Зміна потреб та очікувань гостей. * Попит на екологічно-чисті готелі.
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> * Вимоги щодо екологічних стандартів. * Вплив клімату на туристичні потоки 	<ul style="list-style-type: none"> * Зміни в сезонності туристичного потоку
Культурний	<ul style="list-style-type: none"> * Зміни в культурних та історичних об'єктах. * Зміна потреб та вимог туристів. 	<ul style="list-style-type: none"> * Необхідність адаптації готельного сервісу. * Розробка нових продуктів та послуг. * Збільшення уваги до культурних потреб та очікувань туристів.
Війна в Україні	<ul style="list-style-type: none"> * Знищення інфраструктури. * Зростання цін. * Зміна іміджу України як туристичного напрямку. 	<ul style="list-style-type: none"> * Зниження заповнюваності номерів. * Зниження доходів. * Втрата ринків збуту.

Політична нестабільність у країні знижує привабливість підприємств для інвесторів. Темпи економічного розвитку держави та коливання валютних курсів впливають на зменшення купівельної спроможності туристів і зміну вартості їх перебування. Зміни у вподобаннях туристів формують нові очікування та вимоги. Підвищення стандартів екологічної відповідності стає важливим критерієм для туристів і інвесторів, які висувають нові вимоги до екологічної стійкості бізнесу. Війна в Україні має найбільший вплив, оскільки руйнується інфраструктура, спостерігаються коливання цін на проживання та погіршується імідж країни як

туристичного напрямку. Це спричиняє зниження завантаженості номерів, падіння прибутків підприємств і втрату ринків.

Через це на даний момент завантаження готельних номерів значно знижено в порівнянні з періодом до військового стану та пандемії на COVID-19.

Загальними тенденціями в управлінні персоналом для всіх готелів є:

- Проведення тренінгів, участь у програмах підвищення кваліфікації.
- Впровадження бонусів за досягнення ключових показників ефективності, проведення корпоративних заходів.
- Підвищення уваги до працівників, які володіють кількома професійними навичками.
- Створення комфортних умов праці для зниження рівня плинності кадрів.

1.2. Аналіз ефективності роботи готельних підприємств м. Києва

Динаміка завантаженості готелів Києва показує поступове відновлення ринку. На ці показники великий вплив мають сезонність і економічні умови.

За роками завантаженість становила:

- 2020 рік: рівень завантаженості впав до 15-20%. Через пандемію більшість готелів мали скоротити роботу, а деякі тимчасово закривались. [1]
- 2021 рік: завантаженість готельних підприємств зросла до 25-30%. Завдяки послабленню карантинних заходів відбулось збільшення внутрішнього туризму. На той момент популярними стали бюджетні готелі. [1]
- 2022 рік: відбулось значне зниження завантаженості готельних підприємств у зв'язку з початком війни в Україні. Готелі почали надавати приміщення для організацій гуманітарної допомоги та внутрішньо-переміщеним особам. [1]
- 2023-2024 роки: завантаженість готельних підприємств зросла до 34-38%. Збільшення попиту виникло через збільшення кількості бізнес-заходів, виставок. [1]

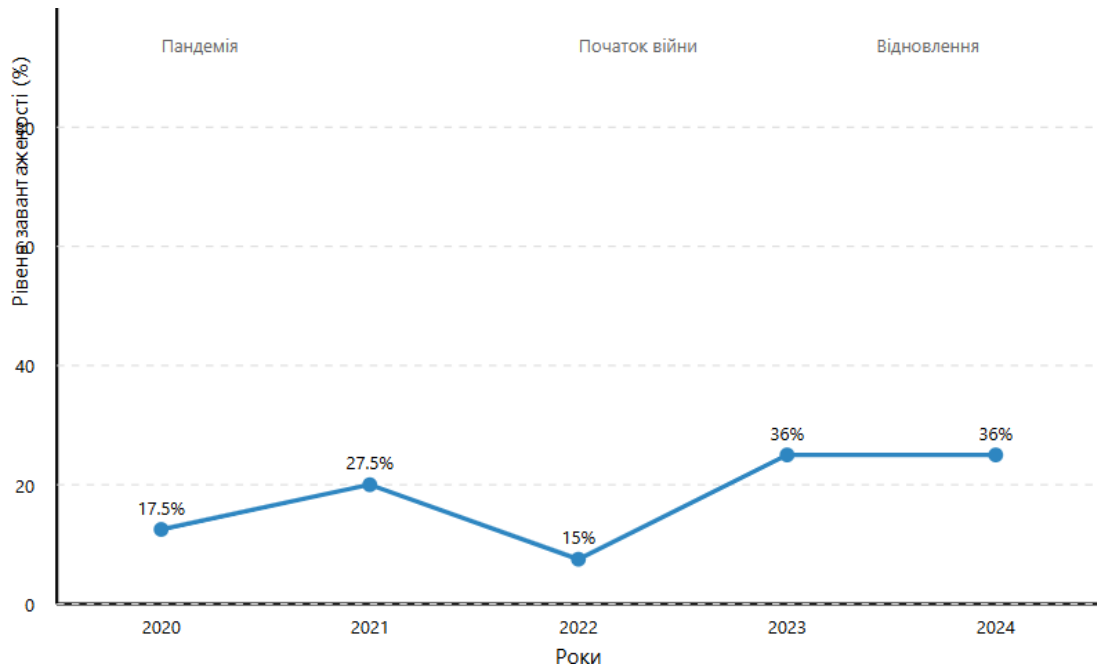


Рис.1.2 – Динаміка завантаженості готельних підприємств м. Києва (2020-2024 рр) [1]

Якщо розглядати завантаженість за сезонами, то можна побачити:

- Весна: збільшення завантаженості за рахунок міжнародних конференцій, великої кількості бізнес заходів. В цей період часу завантаженість готельних підприємств може перевищувати 70%.
- Літо: помірний попит на готельні підприємства, зокрема відбувається внутрішній туризм. Завантаженість становить 40-50% в залежності від туристичних заходів.
- Осінь: збільшення завантаженості за рахунок ділового туризму. В цей період завантаженість становить 60-70%.
- Зима: зниження попиту на готельні послуги. Завантаженість становить 20-30%. Виключенням є святковий період у грудні.

Даний аналіз показує, що завантаженість номерного фонду м. Київ демонструє поступове зростання, незважаючи на повномасштабне вторгнення.

Готелі в даний час зосереджуються на маркетингових стратегіях та оптимізації витрат, таких як скорочення персоналу в низький сезон та впровадження онлайн-сервісів для зменшення адміністративних витрат. [1]

1.3. Вплив війни на кадрову політику готельних підприємств

Війна в Україні вплинула на кадрову політику готельних підприємств, змусивши підлаштовуватись до нових реалій. Основними проблемами готельних підприємств на даному етапі є [6]:

1. Втрата висококваліфікованого персоналу: Велика частина працівників змушена була переїхати закордон або переїхати в більш безпечні регіони. Це створило нестачу працівників/
2. Переорієнтування бізнесу: Деякі готелі почали допомагати з обслуговуванням гуманітарних чи військових потреб.
3. Зменшення економічної активності: Зменшення доходів змусило власників готельного бізнесу скоротити робочі місця або перевести працівників на часткову зайнятість.
4. Зміна режиму роботи: Готелі пристосувались до сучасних реалій, таких як комендантська година та повітряні тривоги. Це вимагає додаткових витрат на безпеку персоналу та гостей.
5. Зменшення завантаженості: Відсутність туристів та бізнес-клієнтів у багатьох регіонах знизилася попит на готелі, що додатково вплинуло на кадрову політику.

Незважаючи на труднощі, деякі мережі змогли адаптуватися, частково відновити роботу в безпечних місцях та створити нові робочі місця, концентруючи увагу на забезпеченні базових потреб та підтримці працівників у кризових умовах.

Не зважаючи на війну, у великих містах, як Київ зі збільшенням попиту постійно зростає конкуренція на ринку гостинності. Через це сучасні інформаційні системи для управління персоналом стали невід'ємною частиною готельного бізнесу.

Інформаційні системи для управління персоналом охоплюють всі аспекти: від набору співробітників до аналізу їхньої ефективності. Основними функціями даних систем є:

1. Підбір персоналу, автоматизоване розміщення вакансій на платформах для пошуку роботи, проведення первинного тестування кандидатів через онлайн-платформи.

2. Створення зручних графіків для співробітників з урахуванням сезонності, система обліку годин, яка враховує понаднормові роботи.
3. Організація онлайн-курсів і тренінгів для підвищення кваліфікації, система управління навчанням (LMS) для моніторингу прогресу співробітників.
4. Формування детальних звітів про рівень задоволення персоналу, аналіз ефективності програм мотивації.

Готелі Києва активно впроваджують такі системи, адаптовані до специфіки готельного бізнесу. Серед найпопулярніших з них:

- Oracle Hospitality: надає рішення для управління персоналом і операційною діяльністю. [7]
- SAP SuccessFactors: система для великих готельних підприємств, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом. [8]

Перевагами використання інформаційних систем у готелях Києва є:

1. Економія часу. Автоматизація процесів, таких як розрахунок заробітної плати чи облік робочого часу, дозволяє керівництву зосередитися на інших задачах.
2. Збільшення точності. Можливість уникнути помилок, які можуть виникнути під час ручного введення даних.
3. Персоналізація підходів до співробітників. Такі системи дозволяють враховувати індивідуальні потреби співробітників, наприклад, побажання щодо змін у графіку.
4. Аналіз і прогнозування. Використання аналітичних даних дає можливість визначати майбутні потреби в персоналі, прогнозувати плинність кадрів.

Деякі київські готелі використовують інформаційні системи для управління всіма аспектами роботи з персоналом. Це дозволяє забезпечити високий контроль за якістю обслуговування та вчасну реакцію на потреби працівників.

Деякі роблять акцент на навчання працівників через LMS-системи, для забезпечення відповідності міжнародним стандартам обслуговування. [8]

Використання сучасних інформаційних систем у готелях Києва допомагає створити середовище, де співробітники мають мотивацію до роботи, а гості отримують послуги найвищого рівня.

Також не мало важливою є мотивація персоналу у сфері гостинності, адже від цього залежить якість послуг, які надає підприємство. Більшість готелів Києва використовують ефективну мотивацію, яка дозволяє знизити плинність кадрів, особливо в умовах війни, підвищити продуктивність співробітників і створити позитивну атмосферу в колективі.

Основними елементами мотивації співробітників в київських готелях є:

1. Матеріальна мотивація, вона забезпечує фінансову стабільність співробітників. У київських готелях використовуються такі підходи: конкурентна заробітна плата, бонуси та премії, система понаднормових оплат.
2. Нематеріальна мотивація. Наприклад навчання та професійний розвиток, кар'єрний ріст, корпоративна культура.
3. Соціальні ініціативи такі як забезпечення харчуванням під час робочого дня, організація корпоративного транспорту, медичне страхування, організація трансферу в разі роботи працівників до комендантської години
4. Створення продуктивної атмосфери в колективі, отримання зворотнього зв'язку від працівників, залучення співробітників до прийняття рішень, адаптація робочих графіків до потреб працівників, особливо для студентів, підтримка та допомога працівникам в умовах війни.

Мотивація персоналу в готельних підприємствах м. Києва будується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які враховують сучасні тенденції управління персоналом. Застосування цих методів дозволяє забезпечити високий рівень лояльності співробітників, що, безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)

2.1 Характеристика готельного підприємства «IRISHOTELS»

Готель «IrisHotels» у Києві – це сучасний заклад, розташований у самому серці столиці України за адресою: вул. Жиланська, 120б, Київ. Завдяки зручному місцезнаходженню, готель ідеально підходить як для туристів, так і для ділових гостей. Поруч знаходяться станція метро «Вокзальна» та Центральний залізничний вокзал, що забезпечує простий доступ до будь-якого району міста, рис.2.1

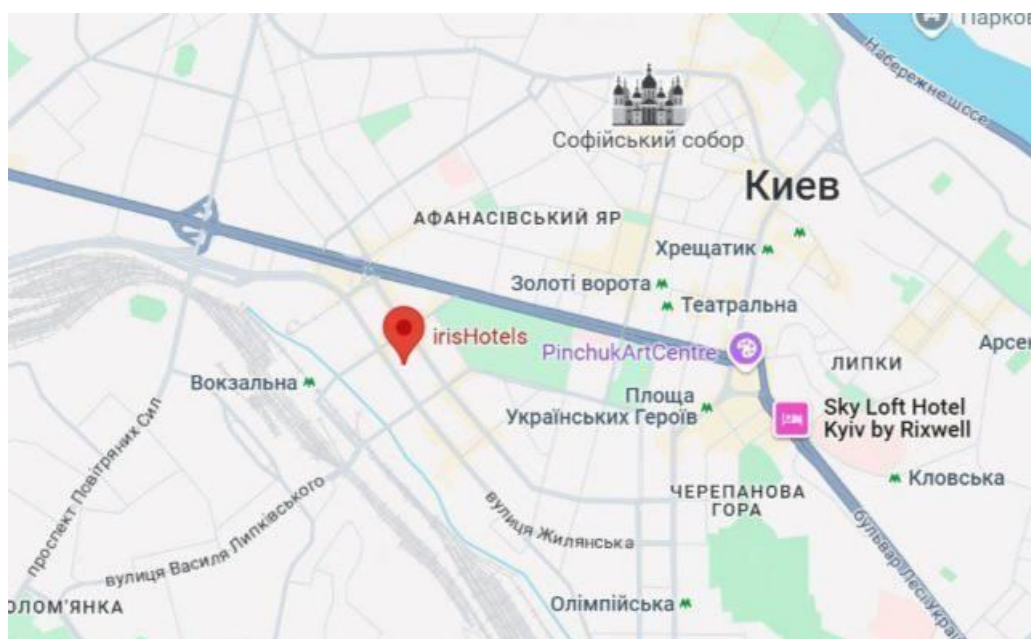


Рис.2.1 – Місце розташування готелю

Готель пропонує гостям 88 номерів різних категорій, від стандартних до VIP. Кожен номер обладнаний усім необхідним для комфортного перебування:

- кондиціонером,
- плазмовим телевізором,
- Wi-Fi,
- окремою ванною кімнатою,
- сучасною косметикою.

У готелі функціонує лобі-бар, де можна не скуштувати страви, а й провести ділову зустріч. Для проведення конференцій чи семінарів доступний конференц-зал, який відповідає всім сучасним вимогам.

Ціни в готелі від 1000 до 1979 грн за ніч, що робить його доступним для широкого кола туристів. Готель надає можливість накопичувальної системи знижок для постійних гостей.

Особливістю готелю є те, що готель орієнтований на широкий контингент гостей: туристів, які відвідують Київ для ознайомлення з його культурними пам'ятками, бізнесменів та ділових людей, які приїжджають на зустрічі та конференції, спортсменів, дипломатів

Таблиця 2.1 – Характеристика готелю «IrisHotels» [4]

Найменування	Характеристика
Юридична назва	ФОП Толстенко А.А
Назва готельного підприємства	IrisHotels
Місце розташування	вул. Жилянська, 120б, 01032, м. Київ.
Юридична адреса	вул. Жилянська, 120б, 01032, м. Київ.
Код ЄДРПОУ	3213902974
Рік заснування	2012
Тип засобу розміщення	Готель «IrisHotels»
Категорія	3*
Форма власності	Приватне підприємство
Організаційно-правова діяльність	форма Лінійно-функціональна
Місткість, місць	88
Контингент споживачів	Туристи, ділові мандрівники
Режим роботи	Цілодобово

Готель «IrisHotels» є сучасним закладом розміщення, який пропонує високоякісні послуги для різних категорій гостей у місті Києві. Заклад вирізняється особливою увагою до комфорту та якості обслуговування кожного відвідувача, незалежно від обраної категорії номера чи тривалості перебування. Розташування готелю є надзвичайно вдалим як для туристів, так і для бізнес-андрівників, що робить його привабливим для широкого кола гостей.

Номерний фонд готелю розроблений таким чином, щоб задовольнити потреби різних категорій відвідувачів. Для гостей, які подорожують з обмеженим бюджетом, готель пропонує номери економ-класу. Ці номери, незважаючи на свою економічність, забезпечують комфортне проживання та містять усі необхідні базові зручності. Вони є ідеальним варіантом для короткострокового перебування та для тих, хто цінує оптимальне співвідношення ціни та якості.

Стандартні номери готелю представляють собою просторі та затишні кімнати, які обладнані повним набором необхідних зручностей. Ці номери

користуються популярністю як серед туристів, так і серед бізнес-мандрівників, оскільки забезпечують комфортне проживання за розумною ціною. Гості можуть обрати між одномісним та двомісним розміщенням відповідно до своїх потреб.

Для більш вимогливих гостей готель пропонує напівлюкси та люкси, які відрізняються підвищеним рівнем комфорту та наявністю окремої вітальні зони. Ці номери мають більшу площу, оснащені преміальними меблями та мають додаткові зручності, що робить перебування в них особливо комфортним та приємним.

Незалежно від категорії, кожен номер у готелі обладнаний всім необхідним для комфортного перебування. В номерах встановлено високошвидкісний Wi-Fi для доступу до інтернету та сучасне кабельне телебачення з широким вибором каналів. Кожен номер має індивідуальну систему кондиціонування та автономну систему опалення, що дозволяє гостям самостійно регулювати температуру повітря відповідно до своїх уподобань.

Для зручності гостей у кожному номері передбачено набір для приготування чаю та кави, встановлено міні-холодильник та сейф для зберігання цінностей. номери обладнані зручним письмовим столом з робочою зоною та шафою для одягу з повним набором вішалок. Ванні кімнати укомплектовані повним набором парфумерії, свіжими рушниками, феном, а в номерах вищої категорії додатково надаються халати та капці.

Готель надає широкий спектр додаткових послуг для забезпечення максимального комфорту своїх гостей. Серед транспортних послуг варто відзначити можливість організації індивідуального трансферу з аеропорту чи залізничного вокзалу, допомогу у замовленні таксі та наявність парковки на території готелю. За попереднім замовленням гості також можуть скористатися послугою оренди автомобіля.

Для підтримки гардеробу гостей у належному стані готель пропонує послуги прання білизни та одягу, професійну хімчистку, прасування та дрібний ремонт одягу. Доступні також експрес-послуги прання для термінових випадків. Серед інших побутових послуг варто відзначити наявність консьєрж-сервісу, камери зберігання багажу, сейфових скриньок на рецепції та можливість обміну валют.

Особлива увага приділяється організації дозвілля гостей. Готель надає послуги з бронювання квитків на різноманітні культурні заходи, організовує індивідуальні екскурсії по місту та допомагає у плануванні туристичних маршрутів. Кваліфікований персонал завжди готовий надати інформаційну підтримку щодо місцевих пам'яток та допомогти із замовленням квитків на транспорт.

Окремої уваги заслуговує конференц-зал готелю, який є ідеальним місцем для проведення різноманітних ділових заходів. Зал площею 100 м² може вмістити до 100 осіб та має гнучке планування простору, що дозволяє трансформувати його під різні формати заходів. Конференц-зал оснащений сучасним технічним обладнанням, включаючи мультимедійний проектор високої роздільної здатності, великий проекційний екран, професійну аудіосистему та мікрофони.

Вартість оренди конференц-залу становить 250 гривень за годину, мінімальний час оренди - 3 години. При довгостроковій оренді передбачені знижки. Для зручності клієнтів встановлено гнучкий графік роботи, проте необхідне попереднє бронювання. Під час заходів готель забезпечує професійну технічну підтримку, допомагає в організації кава-брейків та надає можливість замовлення банкетного обслуговування. За попереднім замовленням доступні послуги перекладача та секретарські послуги.

Готель працює цілодобово, надаючи постійну підтримку своїм гостям. За попередньою домовленістю можливий ранній заїзд та пізній виїзд. Для постійних клієнтів діють спеціальні пропозиції та програма лояльності, що робить співпрацю з готелем ще більш привабливою та вигідною.

2.2 Вплив зовнішніх чинників на діяльність готельного підприємства

У сучасних умовах діяльність готельного підприємства «IrisHotels» значною мірою залежить від різноманітних зовнішніх чинників, які формують середовище функціонування закладу та впливають на його ефективність. Аналіз цих чинників має вирішальне значення для розуміння поточного стану та перспектив розвитку готелю.

Економічні чинники відіграють першочергову роль у функціонуванні готельного підприємства. Рівень інфляції безпосередньо впливає на формування

цінової політики готелю, який пропонує номери вартістю від 1000 до 1979 грн за ніч. Коливання курсу валют також має істотний вплив, особливо враховуючи орієнтацію готелю на міжнародних гостей. Загальний економічний стан країни визначає платоспроможність потенційних клієнтів та їхню готовність користуватися додатковими послугами, такими як конференц-зал вартістю 250 гривень за годину.

Географічне розташування готелю на вулиці Жилянській, 120б у Києві є важливим зовнішнім чинником, який впливає на його привабливість для клієнтів. Близькість до станції метро «Вокзальна» та Центрального залізничного вокзалу забезпечує зручну транспортну доступність, що є значною перевагою для різних категорій гостей. Розташування в діловому районі міста також сприяє залученню бізнес-клієнтів.

Політико-правові фактори створюють рамкові умови діяльності готелю. Законодавче регулювання готельного бізнесу, податкова політика, трудове законодавство – все це формує правове поле, в якому функціонує заклад. Особливу роль відіграють вимоги до категоризації готелів, оскільки «IrisHotels» має категорію 3*, що накладає певні зобов'язання щодо рівня сервісу та оснащення номерів.

Технологічні чинники суттєво впливають на конкурентоспроможність готелю. Наявність високошвидкісного Wi-Fi, сучасних систем кондиціонування, плазмових телевізорів та іншого технічного оснащення є необхідною умовою для задоволення потреб сучасних гостей. Технологічне забезпечення конференц-залу також відіграє важливу роль у залученні корпоративних клієнтів.

Соціально-культурні фактори визначають характер попиту на готельні послуги. Зміни у способі життя людей, їхніх уподобаннях щодо подорожей та відпочинку безпосередньо впливають на завантаженість готелю. Важливим є врахування культурних особливостей різних категорій гостей, оскільки готель приймає як українських, так і іноземних відвідувачів.

Сезонність є важливим зовнішнім чинником, який впливає на завантаженість готелю та формування цінової політики. Різні пори року характеризуються різною

інтенсивністю туристичних потоків, що вимагає гнучкого підходу до управління готелем та його послугами.

Конкурентне середовище є ще одним значущим зовнішнім фактором. Наявність інших готелів аналогічної категорії в Києві створює конкурентний тиск та необхідність постійного підвищення якості послуг. Готель має враховувати цінову політику конкурентів при формуванні власних тарифів та програм лояльності.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішніх чинників на діяльність готелю «IrisHotels»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Державне регулювання готельного бізнесу в Україні: <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність дотримання стандартів категорії 3* • Вимоги до безпеки проживання гостей • Ліцензування діяльності готелю • Дотримання санітарно-епідеміологічних норм 2. Законодавча база: <ul style="list-style-type: none"> • Податкове законодавство, що впливає на фінансові показники готелю • Трудове законодавство, що регулює відносини з персоналом • Закони про захист прав споживачів • Регулювання цін на комунальні послуги 3. Місцеве самоврядування: <ul style="list-style-type: none"> • Взаємодія з місцевою владою • Дотримання місцевих норм та правил • Участь у міських програмах розвитку туризму 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Макроекономічні показники: <ul style="list-style-type: none"> • Рівень інфляції, що впливає на формування цін (від 1000 до 1979 грн за ніч) • Курс валют, важливий для розрахунків з іноземними гостями • Рівень доходів населення, що впливає на попит • Економічна стабільність в країні 2. Ринкові фактори: <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція в готельному секторі Києва • Сезонність попиту на готельні послуги • Витрати на утримання готелю • Цінова політика конкурентів 3. Фінансові аспекти: <ul style="list-style-type: none"> • Доступність кредитних ресурсів • Інвестиційний клімат • Вартість комунальних послуг • Рентабельність готельного бізнесу
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні показники: <ul style="list-style-type: none"> • Структура ділових поїздок до Києва • Туристичні потоки • Міграційні процеси • Віковий склад гостей 2. Споживчі переваги: <ul style="list-style-type: none"> • Вимоги до якості обслуговування • Потреби в додаткових послугах • Культурні особливості гостей • Стиль життя цільової аудиторії 3. Соціальна відповідальність: <ul style="list-style-type: none"> • Створення робочих місць • Підтримка локальних ініціатив • Екологічна відповідальність • Взаємодія з місцевою громадою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформаційні технології: <ul style="list-style-type: none"> • Наявність високошвидкісного Wi-Fi • Системи онлайн-бронювання • Управління готельним господарством • Безпека даних гостей 2. Технічне оснащення: <ul style="list-style-type: none"> • Сучасні системи кондиціонування • Плазмові телевізори в номерах • Обладнання конференц-залу • Системи безпеки 3. Інноваційні рішення: <ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація процесів обслуговування • Енергоефективні технології • Мобільні додатки для гостей

На основі проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що готель «IrisHotels» функціонує в динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується значним впливом політичних та економічних факторів. Для забезпечення успішної діяльності готелю необхідно:

1. Постійно відслідковувати зміни в законодавстві та адаптувати діяльність відповідно до нових вимог.
2. Розробити гнучку цінову політику з урахуванням економічних факторів.
3. Вдосконалювати якість послуг відповідно до соціальних очікувань.
4. Впроваджувати сучасні технологічні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

2.3 Система управління персоналом в готелі «IRISHOTELS»

Готель «IrisHotel»s має чітко організовану управлінську структуру, що забезпечує ефективне функціонування закладу та високий рівень обслуговування гостей.

Вище керівництво: Директор, який здійснює загальне керівництво готелем, визначає стратегію розвитку та приймає ключові управлінські рішення. Безпосередньо йому підпорядковуються заступник директора.

Адміністративний відділ: Менеджер служби прийому та розміщення координує роботу служби прийому та розміщення, до якої входять адміністратори рецепції, що працюють позмінно. У підпорядкуванні також знаходяться працівники бронювання, касири, портьє та швейцари. Загальна кількість персоналу відділу - 14 осіб.

Служба управління номерним фондом: Менеджер відповідає за роботу покоївок та пральні. До складу входять старша покоївка, 8 покоївок та 4 працівники пральні, які забезпечують справність обладнання та комунікацій.

Служба безпеки: Начальник служби безпеки керує командою з 6 охоронців, які працюють позмінно та забезпечують цілодобову охорону готелю, безпеку гостей та персоналу.

Ресторанна служба: Шеф-кухар очолює кухню ресторану, керуючи командою з 6 кухарів та 4 помічників кухаря. Метрдотель керує залом ресторану, координуючи роботу 8 офіціантів та 2 барменів.

Відділ маркетингу та продажів: Керівник відділу маркетингу та продажів координує роботу 3 менеджерів з продажів та 2 маркетологів, які відповідають за просування послуг готелю, роботу з корпоративними клієнтами та організацію заходів.

Фінансовий відділ: Головний бухгалтер керує роботою бухгалтерії, до складу якої входять 2 бухгалтери а також касир.

Відділ персоналу: Керівник відділу персоналу разом з HR-менеджером забезпечують підбір, навчання та розвиток персоналу готелю.



Рис. 2.2 – Організаційна структура готелю «IrisHotels»

Загальна кількість персоналу готелю «IrisHotels» становить 68 осіб, включаючи керівний склад та лінійний персонал. Структура підприємства побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію між усіма підрозділами та високий рівень сервісу для гостей готелю.

Система управління персоналом у готелі «IrisHotels» побудована на сучасних принципах менеджменту та спрямована на забезпечення високої якості

обслуговування гостей. Керівництво готелю приділяє особливу увагу формуванню професійного колективу, створенню сприятливої робочої атмосфери та розвитку кожного співробітника.

Організаційна структура готелю «IrisHotels» має чітку ієрархію та складається з кількох ключових підрозділів. На чолі структури стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються менеджери основних служб. Кожна служба має власну структуру управління з чітко визначеними обов'язками та зонами відповідальності.

Процес підбору персоналу в готелі «IrisHotels» здійснюється на основі ретельно розроблених критеріїв для кожної посади. При відборі кандидатів враховуються не лише професійні навички та досвід роботи, але й особистісні якості, здатність працювати в команді та клієнтоорієнтованість. Готель співпрацює з провідними навчальними закладами готельного та туристичного профілю, що дозволяє залучати молодих перспективних фахівців.

Система адаптації нових співробітників включає кілька етапів. Перший етап передбачає загальне знайомство з готелем, його структурою, правилами внутрішнього розпорядку та корпоративною культурою. Другий етап включає навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідченого наставника. Протягом випробувального терміну новий співробітник отримує необхідні знання та навички, знайомиться з стандартами обслуговування та специфікою роботи в готелі.

Важливим елементом системи управління персоналом є програма навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Готель регулярно проводить внутрішні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток професійних навичок персоналу. Особлива увага приділяється навчанню персоналу першої лінії – співробітників служби прийому та розміщення, які безпосередньо взаємодіють з гостями. Для керівного складу організуються спеціальні програми з розвитку управлінських навичок та лідерських якостей.

Система мотивації персоналу в готелі «IrisHotels» побудована на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, премії за високі показники роботи, бонуси за особливі

досягнення та додаткові виплати за роботу у святкові дні. Діє система надбавок за знання іноземних мов, що особливо важливо для персоналу, який працює з іноземними гостями.

Нематеріальна мотивація включає можливості кар'єрного росту, програми професійного розвитку, корпоративні заходи та соціальний пакет. Готель надає співробітникам медичне страхування, компенсацію харчування під час робочої зміни, можливість користуватися послугами готелю зі знижкою. Регулярно проводяться конкурси професійної майстерності, переможці яких отримують цінні призи та публічне визнання.

Оцінка ефективності роботи персоналу проводиться на регулярній основі. Використовується система ключових показників ефективності (КРІ), які розроблені для кожної посади з урахуванням специфіки роботи. Результати оцінки впливають на розмір премій та перспективи кар'єрного росту. Важливим джерелом інформації про якість роботи персоналу є відгуки гостей, які ретельно аналізуються та враховуються при оцінці роботи співробітників.

У готелі значна увага приділяється формуванню корпоративної культури та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Регулярно проводяться командоутворюючі заходи, святкування важливих дат та досягнень. Керівництво підтримує відкритий діалог з співробітниками, регулярно проводяться збори колективу, де обговорюються поточні питання та плани розвитку.

Важливим аспектом управління персоналом є забезпечення безпечних умов праці та дотримання трудового законодавства. В готелі розроблені та впроваджені стандарти охорони праці, проводиться регулярний інструктаж співробітників з техніки безпеки. Особлива увага приділяється питанням гігієни та санітарії, що особливо важливо в умовах готельного бізнесу.

Планування кадрового резерву є важливою складовою кадрової політики готелю. Перспективні співробітники включаються до програми підготовки кадрового резерву, де отримують додаткові можливості для навчання та розвитку. Це дозволяє забезпечити наступність в управлінні та своєчасне заповнення вакантних посад кваліфікованими фахівцями.

В умовах сезонних коливань завантаженості готелю особлива увага приділяється плануванню робочого часу персоналу. Використовується гнучкий графік роботи, що дозволяє оптимально розподіляти навантаження між співробітниками та забезпечувати високу якість обслуговування гостей незалежно від сезону.

Таким чином, система управління персоналом в готелі «IrisHotels» є комплексною та спрямованою на забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів готелю. Але також можна виділити і низку потенційних недоліків:

- структура управління має жорстку ієрархію, що може уповільнювати комунікацію між підрозділами та знижувати оперативність прийняття рішень;
- система навчання персоналу має обмеження: недостатньо деталізована програма професійного розвитку, особливо для молодих спеціалістів;
- мотиваційна система більше орієнтована на матеріальні стимули, при цьому бракує індивідуального підходу до кар'єрного зростання співробітників;
- планування кадрового резерву також потребує вдосконалення: програма підготовки резервістів не повною мірою охоплює потенціал талановитих співробітників. Система оцінки ефективності, що базується на KPI, може не враховувати всіх нюансів роботи персоналу;
- гнучкий графік роботи, запроваджений для управління сезонними коливаннями, потребує більш тонкого налаштування для забезпечення стабільності колективу та якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «IRISHOTELS» (М. КИЇВ)

3.1. Основні поняття менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу є однією з найважливіших сфер життя організації, здатною багаторазово підвищити її ефективність. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами на основі використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки і передового виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом полягає в установленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їх потенціалу.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом.

Основна мета управління персоналом полягає в формуванні, розвитку та реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника, щоб він оптимально накопичував і використовував свій трудовий та творчий потенціал, що в свою чергу сприяє досягненню цілей підприємства.

Персонал організації є ключовим фактором розвитку, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія та методи управління ними вже не становлять особливо складної проблеми. Розвиток і успіх організації безпосередньо залежить від того, наскільки персонал досяг реалізації своїх власних цілей, працюючи для досягнення цілей організації.

Важливим елементом управління персоналом є кадрова політика організації. Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на довгострокову перспективу.

Основними напрямками кадрової політики є, рис.3.1:

- визначення основних вимог до персоналу;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур управління;
- формування концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання;
- вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів;
- розвиток соціальних відносин;
- визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації.



Рис.3.1 – Напрямки кадрової політики

Важливим аспектом управління персоналом є планування кадрів, яке включає визначення потреби в персоналі, залучення персоналу і його адаптацію, вивільнення персоналу. Планування персоналу здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час і в потрібному місці персонал необхідної кваліфікації для виконання конкретної роботи.

Підбір і розстановка персоналу є однією з важливіших функцій управлінського циклу. Підбір кадрів полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку з закінченням терміну договору найму тощо. Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів виходячи з результатів оцінки їх потенціалу, індивідуального внеску, планованої кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць і наявності вакантних посад.

Мотивація персоналу є одним із найважливіших факторів, що впливають на ефективність праці. Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів. Сучасні теорії мотивації базуються на результатах психологічних досліджень і доводять, що причини, які спонукають людину до дій, надзвичайно складні і різноманітні.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантному чи займаному робочому місцю і охоплює: оцінку потенціалу працівника; оцінку індивідуального внеску; атестацію кадрів.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Важливим елементом розвитку персоналу є організація взаємодії та професійних комунікацій між співробітниками. Це включає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, управління конфліктами, забезпечення взаємодії та взаємозв'язку працівників.

Управління персоналом має враховувати закони соціального розвитку і поведінки людей. Соціальні закони, на відміну від природних, виявляються тільки

через діяльність людей, яка багато в чому визначається їх волею і свідомістю, особистими бажаннями й інтересами. Тому при управлінні персоналом необхідно враховувати психологічні та соціальні аспекти.

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації. Показниками ефективності управління персоналом можуть бути, рис.3.2.:

- результативність праці;
- якість праці;
- складність праці;
- інтенсивність праці;
- якість організації праці;
- якість мотивації;
- творча активність;
- соціально-психологічний клімат у колективі.

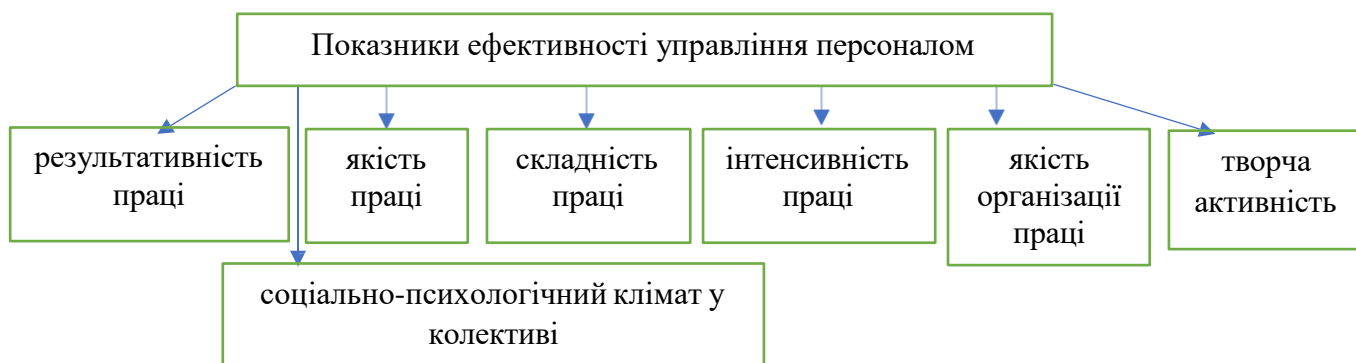


Рис.3.2 - Показники ефективності управління персоналом

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі персоналу в діяльності організації. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової конкуренції найбільших успіхів досягають ті організації, які мають більш високий рівень підготовки персоналу, використовують сучасні методи управління людськими ресурсами. Тому управління персоналом набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління персоналом організації.

В сучасних умовах управління персоналом спрямоване на досягнення ефективної діяльності організації і справедливості взаємовідносин між

працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і групи трудового колективу, їх самостійність у прийнятті рішень, дієве стимулювання мотивації праці стають передумовами ефективного управління персоналом.

3.2. Характеристика напрямів удосконалення системи управління персоналом в готельному підприємстві

На основі аналізу теоретичних засад та практичного досвіду готелю «IrisHotels» можна визначити ключові напрями удосконалення системи управління в готельному підприємстві.

Таблиця 3.1 – Ключові напрями удосконалення системи управління в готелі «IrisHotels»

Напря́м	Характеристика	Засоби реалізації
Оптимізація оргструктури	Підвищення гнучкості управління	- Аналіз функцій підрозділів - Впровадження проектних команд - Скорочення зайвих ієрархічних рівнів
Удосконалення підбору персоналу	Підвищення якості кадрового складу	- Впровадження тестування 360° - Ситуаційні інтерв'ю - Професійні психологічні тести
Розвиток системи навчання	Безперервний професійний розвиток	- Дистанційні курси - Створення корпоративного навчального центру - Система наставництва
Удосконалення мотивації	Індивідуальний підхід до стимулювання	- Гнучка система преміювання - Програми нематеріальної мотивації - Кар'єрні траєкторії
Впровадження ІТ-технологій	Автоматизація управлінських процесів	- Комплексна система управління готелем - Цифрові HR-інструменти - Системи обліку та звітності
Розвиток корпоративної культури	Підвищення лояльності персоналу	- Тімбілдінг-заходи - Внутрішні комунікаційні канали - Корпоративні цінності
Контроль якості обслуговування	Моніторинг та підвищення сервісу	- Система оцінки стандартів - Аналіз зворотного зв'язку - Регулярні перевірки
Управління знаннями	Накопичення та передача досвіду	- Корпоративна база знань - Документування кращих практик - Електронні навчальні матеріали
Стратегічне планування	Довгостроковий розвиток	- Система КРІ - Стратегічні сесії - Прогнозування
Антикризове управління	Готовність до непередбачених ситуацій	- План антикризових заходів - Тренінги з антикризової стійкості - Резервні комунікаційні протоколи

Першим важливим напрямом є оптимізація організаційної структури управління. У теорії менеджменту підкреслюється необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури до змін зовнішнього середовища. Для готелю «IrisHotels» це може означати перегляд існуючої структури з метою усунення дублювання функцій та оптимізації кількості управлінських рівнів. Зокрема, доцільно розглянути можливість об'єднання деяких суміжних відділів або створення проектних команд для вирішення специфічних завдань.

Другим напрямом є вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу. Теоретичні дослідження показують, що якість персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готелю. В «IrisHotels» вже запроваджено систему відбору кандидатів за професійними та особистісними якостями, проте її можна удосконалити шляхом впровадження сучасних методів оцінки, таких як професійне тестування, ситуаційні завдання та оцінка методом 360С. Система адаптації може бути покращена через розробку детальних програм введення в посаду для різних категорій персоналу.

Важливим напрямом є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Теорія управління персоналом наголошує на необхідності безперервного навчання працівників в умовах динамічного ринку. Для «IrisHotels» рекомендується розширити програму навчання за рахунок впровадження дистанційних курсів, створення власного навчального центру та розвитку системи наставництва. Особливу увагу слід приділити навчанню персоналу роботі з новими технологіями та розвитку навичок.

Удосконалення системи мотивації персоналу є ще одним ключовим напрямом. Теоретичні дослідження доводять, що ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників. В «IrisHotels» доцільно розробити більш гнучку систему матеріального стимулювання, яка б враховувала не лише кількісні, але й якісні показники роботи. Також важливо розширити спектр нематеріальних стимулів, включаючи можливості для самореалізації та професійного зростання.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління є важливим напрямом удосконалення. Теорія менеджменту підкреслює роль автоматизації

управлінських процесів у підвищенні ефективності роботи. Для «IrisHotels» рекомендується впровадження комплексної системи управління готелем, яка б охоплювала всі аспекти діяльності - від бронювання номерів до управління персоналом.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій також потребує уваги. Теоретичні дослідження показують, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності персоналу та якості обслуговування. В «IrisHotels» доцільно розробити програму розвитку корпоративної культури, яка б включала регулярні заходи з командоутворення, розвиток системи внутрішніх комунікацій та створення єдиної системи корпоративних цінностей.

Важливим напрямом є вдосконалення системи контролю якості обслуговування. Теорія готельного менеджменту наголошує на необхідності постійного моніторингу якості послуг. Для «IrisHotels» рекомендується впровадження комплексної системи оцінки якості, яка б включала регулярні перевірки, аналіз відгуків гостей та оцінку роботи персоналу за стандартами обслуговування.

Розвиток системи управління знаннями є перспективним напрямом удосконалення. Теорія менеджменту підкреслює важливість збереження та передачі досвіду в організації. Для «IrisHotels» доцільно створити базу знань, яка б містила описи успішних практик, стандарти обслуговування та навчальні матеріали.

Удосконалення системи планування та прогнозування є важливим для забезпечення стабільного розвитку готелю. Теорія стратегічного менеджменту наголошує на необхідності довгострокового планування. В «IrisHotels» доцільно впровадити систему стратегічного планування з чіткими цілями та показниками ефективності для кожного підрозділу.

Розвиток системи антикризового управління також є актуальним напрямом. Теорія менеджменту підкреслює важливість готовності до непередбачуваних ситуацій. Для «IrisHotels» рекомендується розробити комплексний план антикризових заходів та забезпечити підготовку персоналу до роботи в нестандартних ситуаціях.

Таким чином, удосконалення системи управління в готельному підприємстві має охоплювати різні аспекти діяльності та базуватися на поєднанні теоретичних знань з практичним досвідом. Впровадження запропонованих напрямів удосконалення дозволить підвищити ефективність роботи готелю та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

3.3. Пропозиції з удосконалення системи управління персоналом в готельному підприємстві «IRISHOTELS»

На основі аналізу системи управління персоналом готелю «IrisHotels» пропонуються два ключові напрями удосконалення: розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також вдосконалення системи мотивації працівників. Розглянемо детально кожен з цих напрямів та конкретні заходи щодо їх реалізації.

Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу

В рамках готелю пропонується створити власний навчальний центр «IrisHotels Academy», який забезпечуватиме систематичне навчання всіх категорій працівників.

Система навчання персоналу базуватиметься на комплексному підході до розвитку професійних компетенцій працівників усіх рівнів. Основною метою впровадження системи навчання є забезпечення високої якості обслуговування гостей через постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Навчання в готелі «IrisHotels» організовуватиметься за принципом безперервності та систематичності. Кожен працівник, незалежно від посади та стажу роботи, проходитиме обов'язкове навчання відповідно до затвердженого графіку. Система навчання включатиме як обов'язкові програми, так і додаткові курси для професійного розвитку.

Для кожної категорії персоналу розроблятиметься окрема програма навчання, яка враховує специфіку роботи та необхідні компетенції. Нижче представлена детальна структура навчальних програм для різних категорій персоналу готелю, табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Структура навчальних програм для різних категорій працівників готелю

Категорія працівників	Назва програми	Тривалість, днів	Форма навчання	Періодичність	Зміст навчання
Працівники служби прийому та розміщення	Базова підготовка	5	Очна	При прийомі на роботу	Стандарти обслуговування, робота з документацією, правила реєстрації
	Професійний сервіс	2	Очна	Щоквартально	Техніки комунікації, вирішення конфліктів, робота зі скаргами
	Продажі в готелі	3	Очна	Раз на півроку	Техніки продажу додаткових послуг, робота з запереченнями
	Іноземні мови	6 міс.	Змішана	Постійно	Професійна лексика, ділове спілкування
Працівники господарської служби	Стандарти прибирання	3	Очна	При прийомі на роботу	Технології прибирання, використання обладнання
	Безпека праці	1	Очна	Щоквартально	Правила безпеки, робота з хімічними засобами
	Екологічне прибирання	2	Очна	Раз на рік	Екологічні стандарти, економія ресурсів
	Контроль якості	1	Очна	Щомісячно	Перевірка якості прибирання, чек-листи
Працівники ресторанної служби	Стандарти сервісу	4	Очна	При прийомі на роботу	Правила обслуговування, сервірування
	Барна справа	5	Очна	Раз на рік	Приготування напоїв, робота з обладнанням
	Винний етикет	2	Очна	Раз на півроку	Знання про вина, правила подачі
	Кулінарні тренди	2	Очна	Щоквартально	Нові страви, особливості подачі
Керівники підрозділів	Управління персоналом	5	Очна	Раз на рік	Мотивація, оцінка, розвиток персоналу
	Операційний менеджмент	3	Очна	Раз на півроку	Планування, організація роботи відділу
	Фінансове управління	2	Очна	Щоквартально	Бюджетування, контроль витрат
	Стратегічний менеджмент	3	Очна	Раз на рік	Розробка стратегії, управління змінами

В готелі впроваджуватиметься система оцінки ефективності навчання, яка включатиме тестування знань, практичну демонстрацію навичок та оцінку результатів роботи. По завершенню кожної програми навчання проводитиметься атестація, за результатами якої прийматимуться рішення про необхідність додаткового навчання або можливість підвищення кваліфікаційного рівня працівника.

Для забезпечення якості навчання залучатимуться як внутрішні тренери з числа досвідчених співробітників, так і зовнішні експерти.

Таблиця 3.3 – Детальний навчальний план для працівників служби прийому та розміщення

Назва плану	Характеристика	Мета	Очікуваний результат	Викладач
Базова професійна підготовка	Стандарти обслуговування Документообіг Правила реєстрації	Формування базових професійних навичок	Вільне володіння стандартами реєстрації та прийому гостей	Старший адміністратор
Професійна комунікація	Техніки спілкування Вирішення конфліктів Робота зі скаргами	Розвиток комунікативних компетенцій	Ефективне вирішення складних комунікативних ситуацій	Психолог-тренер
Продажі та сервіс	Техніки продажу Робота з запереченнями Просування додаткових послуг	Підвищення економічної ефективності	Збільшення обсягу додаткових послуг на 20%	Менеджер з продажів
Мовна підготовка	Професійна лексика Ділове спілкування Іноземні мови	Розширення комунікативних можливостей	Вільне спілкування мінімум двома іноземними мовами	Викладачі мовних курсів

Особлива увага приділятиметься навчанню нових співробітників. Для них буде розроблена спеціальна програма адаптації, яка включатиме теоретичне навчання, практичні заняття та роботу з наставником. Тривалість програми адаптації залежатиме від посади та може становити від одного до трьох місяців.

Система навчання також передбачатиме створення електронної бази знань, де зберігатимуться всі навчальні матеріали, інструкції, стандарти роботи та кращі практики. Доступ до бази знань матимуть всі співробітники готелю, що забезпечуватиме можливість самостійного навчання та повторення матеріалу.

Таблиця 3.4 – Платформа дистанційної освіти «IrisHotels Learning»

Функціональні можливості	Контент	Мотивація	Технічні характеристики
Персональний кабінет Модульне навчання Відеокурси Інтерактивні тести Система сертифікації	Корпоративні стандарти Професійні майстер-класи Кейси з практики Відеоінструкції Методичні матеріали	Нарахування балів Рейтинг співробітників Кар'єрні бонуси за навчання	Мультиплатформність Адаптивний дизайн Захищений доступ Аналітика навчання

Платформа дистанційної освіти «IrisHotels Learning» є стратегічним інструментом професійного розвитку персоналу готелю. Вона забезпечує неперервне навчання співробітників через сучасні цифрові технології, надаючи індивідуальні освітні траєкторії та гнучкий доступ до навчальних матеріалів. Платформа дозволяє уніфікувати стандарти обслуговування, оперативно оновлювати навчальний контент та здійснювати моніторинг професійного зростання кожного співробітника.

Економічна ефективність платформи досягається за рахунок мінімізації витрат на традиційне навчання, можливості паралельного навчання великої кількості співробітників та швидкої адаптації освітніх програм під потреби готелю. Впровадження такої системи дистанційної освіти підвищує конкурентоспроможність персоналу та якість сервісу в цілому.

Розвиток системи мотивації персоналу

Ефективна система мотивації є ключовим фактором підвищення продуктивності праці та якості обслуговування в готельному бізнесі. Пропонується впровадження комплексної системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Таблиця 3.5 – Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу

Матеріальні мотивація	Нематеріальна мотивація
Базова система оплати праці: <ul style="list-style-type: none"> • Перегляд тарифних ставок відповідно до ринкових умов • Впровадження грейдової системи оплати праці • Щорічна індексація заробітної плати • Доплати за роботу у вихідні та святкові дні • Оплата понаднормових годин 	Професійний розвиток: <ul style="list-style-type: none"> • Можливість участі в міжнародних конференціях • Оплата професійного навчання • Стажування в партнерських готелях • Участь у професійних конкурсах • Можливість горизонтального та вертикального кар'єрного росту

<p>Система преміювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щомісячні премії за виконання KPI • Квартальні бонуси за відсутність скарг • Річні бонуси за стаж роботи • Премії за інноваційні пропозиції • Додаткові виплати за знання іноземних мов 	<p>Корпоративні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щомісячні командоутворюючі заходи • Святкування професійних досягнень • Сімейні свята • Спортивні змагання • Культурні події
<p>Соціальний пакет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування • Оплата транспортних витрат • Безкоштовне харчування • Компенсація витрат на мобільний зв'язок • Додаткові дні відпустки 	<p>Визнання досягнень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щомісячний конкурс «Кращий працівник» • Дошка пошани • Публічне визнання досягнень на корпоративних заходах • Вручення подяк та грамот • Представлення до галузевих нагород

Для мотивації персоналу до навчання впроваджуватиметься система заохочень, яка включатиме премії за успішне проходження навчання, можливість кар'єрного росту та участь у професійних конкурсах. Результати навчання враховуватимуть при щорічній оцінці персоналу та прийнятті рішень про підвищення.

Таблиця 3.6 – Система матеріального заохочення за результатами навчання

Досягнення в навчанні	Розмір премій (% від окладу)	Періодичність	Умови отримання
Успішне завершення базового курсу навчання	10	Одноразово	Оцінка не нижче 90% за підсумковий тест
Проходження професійної сертифікації	15	Одноразово	Отримання сертифікату
Вивчення додаткової іноземної мови	20	Щомісячно	Підтвердження рівня B2
Розробка навчальних матеріалів	15	За кожен матеріал	Впровадження в навчальний процес
Проведення внутрішніх тренінгів	10	За кожен тренінг	Позитивні відгуки учасників
Наставництво	15	Щомісячно	Успішна адаптація нового співробітника
Інноваційні пропозиції в навчанні	20	За кожен запроваджену пропозицію	Економічний ефект від запровадження

Контроль за реалізацією системи навчання здійснюватиметься керівником навчального центру, який щомісяця звітуватиме про результати навчання перед керівництвом готелю. На основі аналізу ефективності навчання вноситимуться необхідні корективи в програми та методи навчання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний ринок Києва демонструє поступове відновлення, незважаючи на складні умови, спричинені пандемією COVID-19 та війною. Станом на 2023 рік, ринок представлений 80 закладами розміщення різних категорій із загальним номерним фондом 10000 номерів. Найбільшу частку ринку займають готелі 3* (35%) та 4* (28%), що орієнтовані на бізнес-туристів середнього сегменту та туристичні групи.

Завантаженість готелів зазнала значних коливань: від критичного падіння до 15-20% у 2020 році через пандемію до поступового відновлення до 34-38% у 2023-2024 роках. Спостерігається чітка сезонність у роботі готелів, з піками завантаженості навесні та восени (60-70%) завдяки діловому туризму та конференціям.

Війна суттєво вплинула на кадрову політику готельних підприємств, створивши низку викликів: втрата кваліфікованого персоналу через релокацію, необхідність адаптації до нових умов роботи (комендантська година, повітряні тривоги), зменшення штату через економічні причини. Проте готельні підприємства змогли адаптуватися шляхом впровадження гнучких графіків роботи, створення безпечних умов праці та підтримки працівників.

Для підвищення ефективності управління персоналом київські готелі активно впроваджують сучасні інформаційні системи (Oracle Hospitality, SAP SuccessFactors) та комплексні програми мотивації, що включають як матеріальні стимули, так і можливості професійного розвитку, соціальні пакети та створення позитивної робочої атмосфери. Це дозволяє підтримувати високий рівень сервісу та зменшувати плинність кадрів навіть у складних умовах.

Загалом, незважаючи на значні виклики, готельний сектор Києва демонструє стійкість та здатність до адаптації, зберігаючи фокус на якості послуг та розвитку персоналу.

В другому розділі роботи було проаналізовано готель «IrisHotels», який є сучасним 3* закладом розміщення, розташованим у центральній частині Києва на вул. Жилианській, 120б. Вигідне розташування поблизу станції метро «Вокзальна» та Центрального залізничного вокзалу робить готель привабливим як для туристів,

так і для бізнес-мандрівників. Номерний фонд готелю складається з 88 номерів різних категорій з цінами від 1000 до 1979 грн за ніч, що робить його доступним для широкого кола гостей.

Аналіз зовнішніх чинників впливу на діяльність готелю через PEST-аналіз показав, що заклад функціонує в динамічному середовищі, де ключову роль відіграють політико-правові регулювання готельного бізнесу, економічні фактори (інфляція, курс валют), соціальні тенденції та технологічні інновації. Готель успішно адаптується до цих викликів, впроваджуючи гнучку цінову політику та сучасні технологічні рішення.

Система управління персоналом у готелі побудована на сучасних принципах менеджменту та має чітку організаційну структуру. Загальна кількість персоналу становить 68 осіб, включаючи керівний склад та лінійний персонал. Особлива увага приділяється підбору та адаптації нових співробітників, їх професійному розвитку та мотивації. В готелі впроваджено комплексну систему матеріальної та нематеріальної мотивації, що включає конкурентну заробітну плату, премії, можливості кар'єрного росту та соціальний пакет.

Ефективність роботи персоналу оцінюється за системою KPI, враховуються відгуки гостей. Готель активно інвестує в навчання та розвиток персоналу, проводить регулярні тренінги та семінари. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Впроваджена система управління персоналом дозволяє готелю «IrisHotels» підтримувати високий рівень сервісу та залишатися конкурентоспроможним на ринку готельних послуг Києва, незважаючи на складні зовнішні умови та високу конкуренцію в галузі.

В третьому розділі роботи запропоновано систему навчання, яка передбачає створення власного навчального центру «IrisHotels Academy» з диференційованими програмами для різних категорій працівників. Особливістю цієї системи є її комплексність та безперервність, що включає як базову підготовку, так і регулярне підвищення кваліфікації. Навчальні програми охоплюють широкий спектр компетенцій - від технічних навичок до управлінських здібностей.

Система мотивації персоналу розроблена як збалансований комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна складова включає базову оплату праці, систему преміювання та соціальний пакет, тоді як нематеріальна охоплює можливості професійного розвитку, корпоративні заходи та програми визнання досягнень. Особлива увага приділяється заохоченню навчання та професійного розвитку через систему додаткових винагород.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування та посилення конкурентоспроможності готелю на ринку. Успішна реалізація цих пропозицій дозволить створити високопрофесійний, мотивований колектив, здатний забезпечити високі стандарти обслуговування та сталий розвиток готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Готельний ринок Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://cbre-expandia.com/wp-content/uploads/2017/10/CBRE_Kyiv-Hotel-Market-ViewPoint_H12017_UKR.pdf.
2. InterContinental Kyiv [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyiv.ihg.com/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96/intercontinental-kyiv/>.
3. ALFAVITO Kyiv Hotel [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alfavito.com.ua/>.
4. IrisHotel [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://irishotels.com.ua/>.
5. Dream Hostel Kyiv [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dream-hostels.com/kyiv/>.
6. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02>.
7. Oracle Hospitality [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oracle.com/hospitality/>.
8. SAP SuccessFactors [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sap.com/products/hcm.html>.
9. Готельна справа : Навчальний посібник / О. В. Арпуль, А. Г. Абрамова, Ю. А. Мирошник, О. В. Собін. - К. : Видавничий дім «Кондор», 2021. - 300 с.
10. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник/ О.О.Гуторова Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. - Х.: ХНАУ, 2017. - 267 с.
11. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків, нац. ун-т міськ. госп ва ім. О. М. Бекетова. - Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. - 373 с.
12. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник/ Т.В.Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна . - Полтава: ПУЕТ, 2 018.-357