

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)
«17» червня 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: «Підвищення ефективності праці персоналу готелю засобами мотиваційного менеджменту»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ГС-4-9
Лабунець Дарія Вячеславівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Иценко Тетяна Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК
(ім'я і прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка (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

Лабунець Дарії Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності праці персоналу готелю засобами мотиваційного менеджменту»

керівник роботи Іщенко Тетяна Іванівна, к.т.н., доцент

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

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

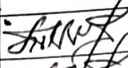
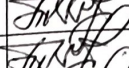
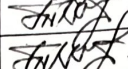
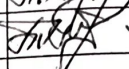
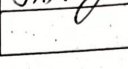
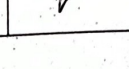
2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи підвищення ефективності праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» засобами мотиваційного менеджменту

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Аналітична оцінка розвитку готельних підприємств м. Києва; Розділ 2 Аналіз діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv»; Розділ 3 Удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Ramada Encore Kyiv»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додаток

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

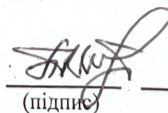
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. КИЄВА	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KYIV»	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТОК	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувачка


(підпис)

Дарія ЛАБУНЕЦЬ

Керівник роботи


(підпис)

Тетяна ІЩЕНКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Лабунець Дарії Вячеславівни

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: *«Підвищення ефективності праці персоналу готелю засобами мотиваційного менеджменту»*

Керівник роботи: Іщенко Тетяна Іванівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання підвищення ефективності праці персоналу готельного підприємства засобами мотиваційного менеджменту. На прикладі готелю «Ramada Encore Kyiv» проаналізовано сучасний стан системи мотивації, виявлено її недоліки та обґрунтовано доцільність реформування ключових управлінських підходів до стимулювання персоналу. На основі проведеного SWOT-аналізу, спостереження за роботою працівників і порівняння з практикою інших київських готелів ділового призначення, сформовано перелік пропозицій, спрямованих на зниження рівня плинності кадрів, зменшення проявів професійного вигорання та підвищення рівня внутрішньої залученості персоналу. Ефективність запропонованих заходів підтверджено прогнозованими оцінками: очікується зростання продуктивності праці на 10–12%, зменшення плинності кадрів до 20% та покращення загального рівня задоволеності працівників.

Ключові слова: мотивація персоналу, готельне підприємство, система преміювання, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

ABSTRACT

The qualification paper addresses the issue of improving employee performance in a hotel enterprise through motivational management tools. Using the case of the “Ramada Encore Kyiv” hotel, the current state of the motivation system is analyzed, its shortcomings identified, and the need for reforming key managerial approaches to staff incentives is substantiated. Based on a SWOT analysis, direct observation of employee performance, and comparison with practices in other Kyiv business-class hotels, a set of proposals was developed aimed at reducing staff turnover, minimizing signs of professional burnout, and increasing internal employee engagement. The effectiveness of the proposed measures is supported by projected estimates: labor productivity is expected to increase by 10–12%, staff turnover is anticipated to decrease to 20%, and overall employee satisfaction is projected to improve.

Keywords: staff motivation, hotel enterprise, bonus system, non-material incentives, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. КИЄВА.....	8
1.1 Характеристика ринку готельних послуг м. Києва за 2022-2024 роки	8
1.2 Проблемні аспекти в управлінні персоналом в готельних підприємствах м. Києва.....	12
1.3 Аналіз систем мотивації персоналу в київських готелях ділового призначення.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»... 19	19
2.1 Загальна характеристика готелю «Ramada Encore Kyiv».....	19
2.2 Основні аспекти діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv»	20
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv»	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KYIV»	31
3.1 Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту.....	31
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» засобами мотиваційного менеджменту	33
3.3 Очікувані результати від удосконалення системи мотивації персоналу	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	41
ДОДАТОК.....	44

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції на ринку послуг та підвищених очікувань з боку споживачів, ефективність функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від рівня організації управління людськими ресурсами. Персонал у сфері гостинності є не лише виконавцем операційних функцій, а й носієм сервісної культури, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей, формування репутації підприємства гостинності та його конкурентоспроможність.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення належної мотивації працівників у готелях ділового призначення, діяльність яких передбачає високі стандарти обслуговування, дотримання етикету, оперативне реагування на запити гостей, роботу у високому темпі та емоційно напруженому середовищі. За відсутності належної підтримки з боку керівництва, недостатньо ефективної системи стимулювання та відсутності індивідуального підходу до потреб персоналу — у працівників виникає хронічна втома, професійне вигорання, зниження рівня лояльності до роботодавця.

На прикладі готелю «Ramada Encore Kyiv» в місті Києві простежуються типові для галузі тенденції: незадоволення персоналу умовами праці, формальний підхід до системи мотивації, відсутність інструментів нематеріального стимулювання, низький рівень внутрішньої комунікації. Усе це вказує на необхідність удосконалення існуючих механізмів управління мотивацією персоналу з урахуванням сучасних підходів до управління людським капіталом та стратегічних цілей готельного підприємства.

Актуальність обраного напряму дослідження зумовлена не лише внутрішніми потребами конкретного готелю, а й загальною ситуацією в галузі, де проблема збереження й утримання кваліфікованого персоналу стала системною. Вивчення та аналіз реальної практики функціонування системи мотивації, виявлення її недоліків та потенціалу для вдосконалення дозволяє запропонувати ефективні, адаптивні до сучасних умов заходи, які можуть бути застосовані як на рівні конкретного підприємства, так і в ширшому контексті.

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

Предметом дослідження виступає система мотивації працівників готелю «Ramada Encore Kyiv», її ефективність, внутрішня структура, чинники впливу та можливі напрями вдосконалення.

Метою роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Ramada Encore Kyiv» шляхом аналізу її поточного стану, виявлення чинників демотивації та розробки дієвих управлінських рішень, що дозволять підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити якість обслуговування.

Завдання дослідження передбачають:

- охарактеризувати сучасний стан готельного ринку м. Києва з акцентом на діяльність підприємств ділового формату;
- визначити основні виклики та проблеми в управлінні персоналом у готелях столиці;
- здійснити аналіз систем мотивації персоналу в готелях ділового сегменту;
- провести характеристику діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» та визначити особливості його внутрішньої організації;
- оцінити поточний стан системи управління та мотивації персоналу в готелі;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з урахуванням сучасних викликів та очікувань працівників.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, систематизація, анкетування.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», у вигляді тез доповідей «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві», які вказали на доцільність та актуальність удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві (додаток А).

РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. КИЄВА

1.1 Характеристика ринку готельних послуг м. Києва за 2022-2024 роки

Під ринком готельних послуг зазвичай розуміють сукупність усіх підприємств готельного господарства, які здійснюють господарську діяльність у певному регіоні, а також попит на їхні послуги з боку споживачів. Такий ринок формується на перетині економічних, соціальних, туристичних і демографічних чинників та є важливою складовою індустрії гостинності столиці [20].

У місті Києві, столиці України, ринок готельних послуг має стратегічне значення. За останні три роки, попри війну, спостерігалася поступова адаптація готельного сектору до нових умов. Динаміка зміни кількості готельних підприємств за останні 3 роки (2022-2024 роки) наведена на рис. 1.1.

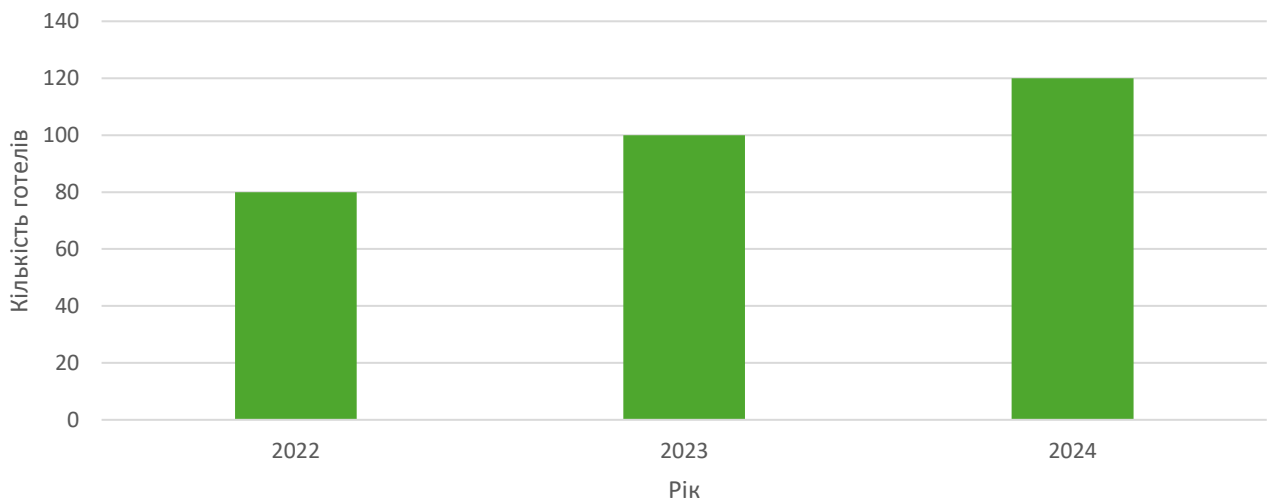


Рис. 1.1 – Динаміка зміни кількості готельних підприємств м. Києва за 2022-2024 роки

Джерело: [19]

У 2022 році через початок повномасштабного вторгнення росії значна частина готелів тимчасово призупинила роботу. Протягом 2023 року більшість великих готелів відновили функціонування, зокрема завдяки попиту з боку внутрішніх переміщених осіб, міжнародних організацій і ділових клієнтів. Станом на 2024 рік у Києві працювало близько 120 готелів, тоді як до війни ця цифра перевищувала 160 [19]. Проте вже помітна тенденція до стабілізації та поступового

повернення ринку до докризового рівня.

Структурно ринок готельних послуг Києва досить різноманітний і поділяється за кількома критеріями. Перш за все – за функціональним призначенням готелів. Найбільшу частку нині становлять готелі ділового призначення, які забезпечують основну пропозицію для корпоративного сегменту. Туристичні готелі та рекреаційні комплекси значною мірою втратили аудиторію через скорочення потоку іноземних туристів, натомість апарт-готелі показали зростання, оскільки стали альтернативою для тривалого проживання переселенців. Структура готельного фонду м. Києва за типами представлена на рис. 1.2.

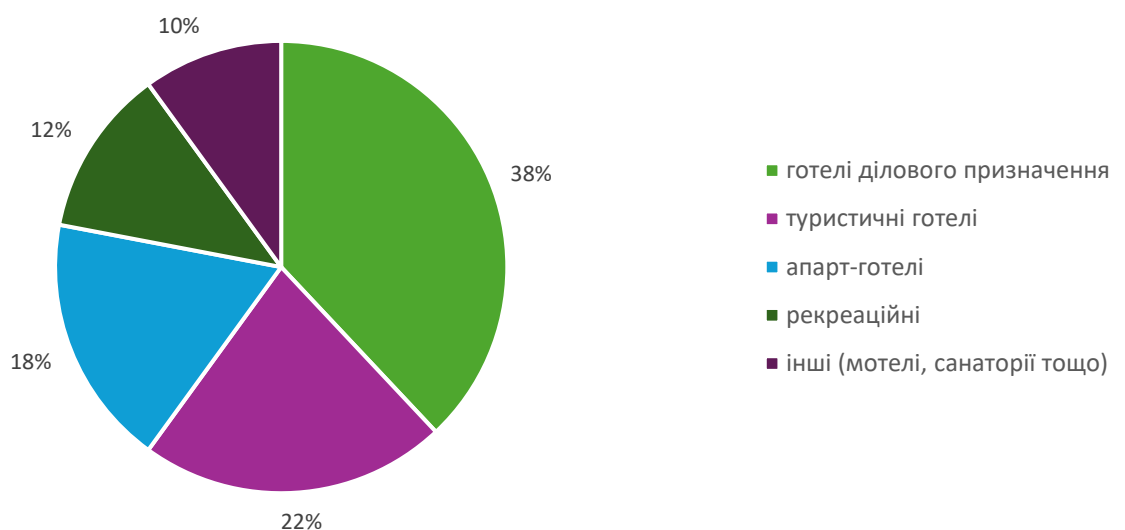


Рис. 1.2 – Сегментація готелів м. Києва за типами

Джерело: [19]

Дані діаграми свідчать, що найбільшу частку займають готелі ділового призначення (близько 38%), що зумовлено стабільним попитом з боку корпоративного клієнта. Частка туристичних готелів становить орієнтовно 22%, апарт-готелів – 18%, а решта припадає на рекреаційні засоби розміщення, мотелі, санаторії тощо [19].

Другим важливим критерієм є категорійність. Більшість готелів Києва належать до категорії 3* і 4*, тоді як 5-зіркові готелі становлять меншість, однак забезпечують найбільшу частину доходу від преміум-сегменту. Сегментація готелів за зірковістю наведена на рис. 1.3.

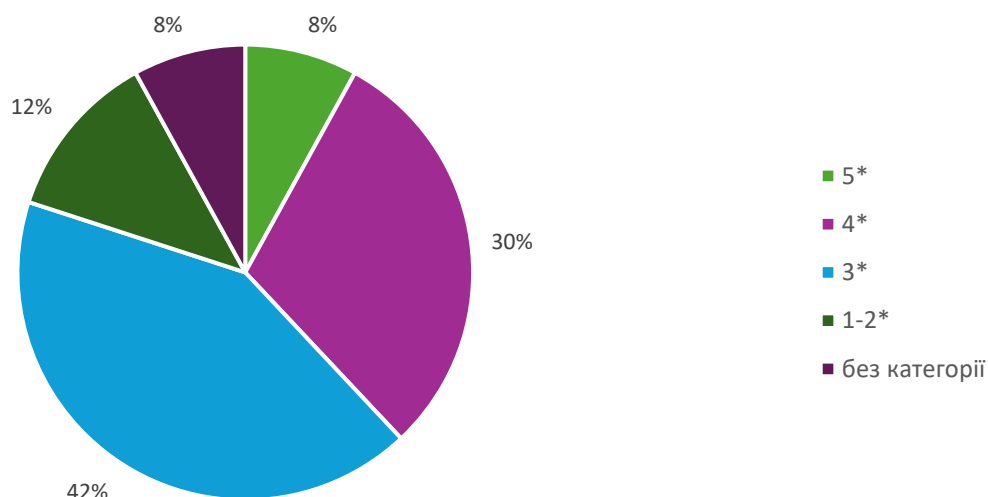


Рис. 1.3 – Структура готелів м. Києва за категоріями

Джерело: [19]

Дані рис. 1.3 свідчать, що переважають готелі категорії 3* (близько 42%) і 4* (30%), на 5-зіркові готелі припадає лише 8% ринку. Натомість частка готелів 1-2* і тих, що не мають категорії, залишається на рівні 20%, що свідчить про зниження довіри до сервісів економ-сегменту [19].

У розрізі районного розміщення готелі найчастіше зосереджені в Печерському, Шевченківському та Дарницькому районах, що пов'язано з наближеністю до бізнес-центрів, урядових установ і транспортних вузлів (рис. 1.4).

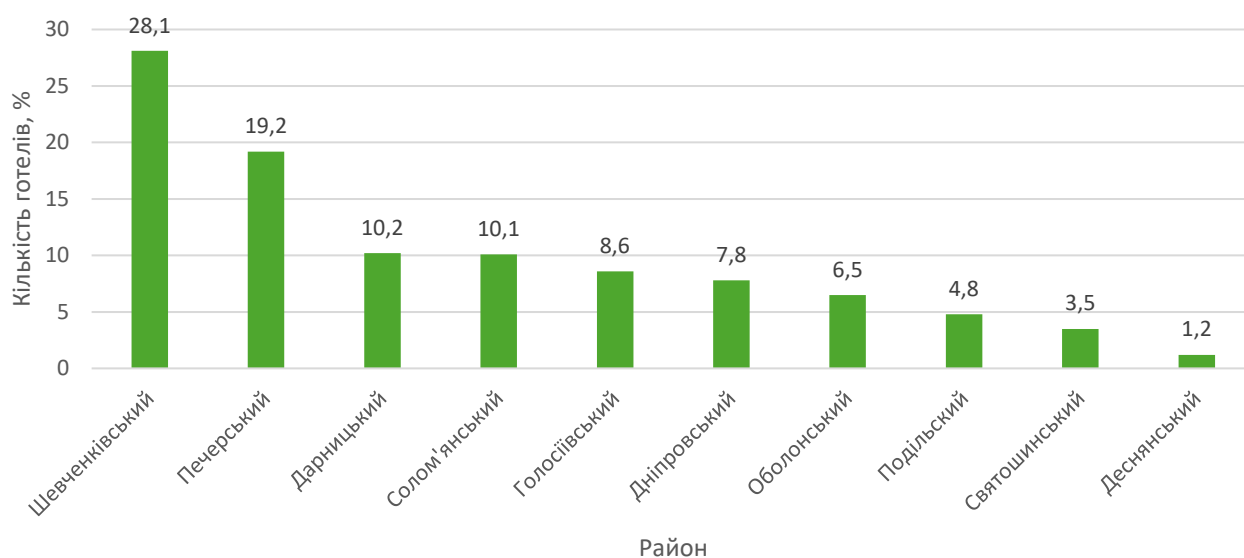


Рис. 1.4 – Географічна структура розміщення готелів м. Києва

Джерело: [19]

Дані діаграми свідчать, що найбільше готелів розташовано у Шевченківському районі – понад 28% від загальної кількості, за ним іде

Печерський з 19%. Найменше – у Деснянському районі, де зосереджено лише близько 1% готелів Києва [19].

Окрему увагу привертає поділ ринку на мережеві та немережеві готелі. Структура за цим критерієм подана на рис. 1.5.

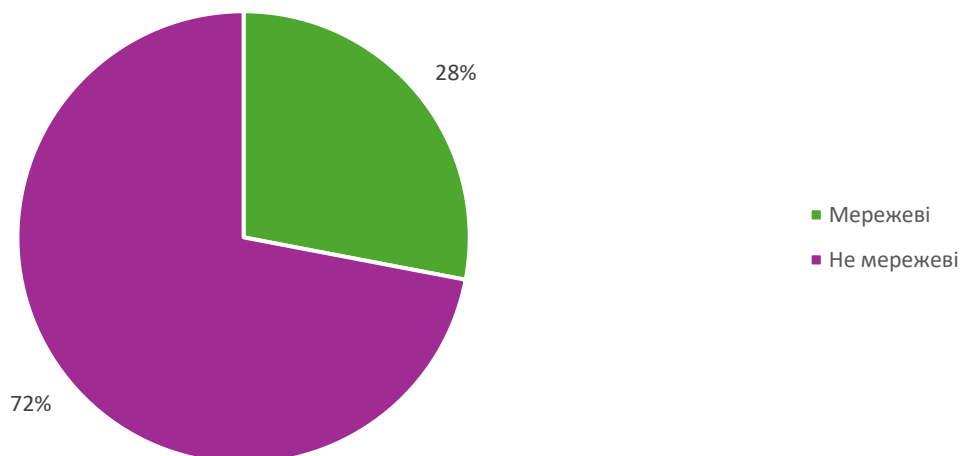


Рис. 1.5 – Розподіл готелів м. Києва за приналежністю до мереж

Джерело: [19]

Немережеві засоби розміщення становлять переважну більшість – близько 72%. Водночас мережеві готелі, попри меншу кількість (28%), забезпечують стабільні стандарти обслуговування та орієнтовані на ділових гостей [19].

Аналіз структури та динаміки розвитку ринку готельних послуг м. Києва свідчить про його поступову адаптацію до нових умов функціонування, зумовлених як зовнішньополітичними викликами, так і внутрішніми змінами в поведінці споживачів. Незважаючи на значне зниження туристичної активності, зберігається стабільний попит на послуги готелів з боку представників ділових структур, гуманітарних організацій, журналістів, відряджених працівників та внутрішньо переміщених осіб. Саме готелі ділового призначення залишаються найбільш активним сегментом ринку, утримуючи стабільний рівень завантаження завдяки адаптивності, стандартизації сервісу та розвиненій інфраструктурі.

Проте разом із позитивними тенденціями ринок стикається з низкою системних проблем, які стримують його подальший розвиток. До таких можна віднести невизначеність стратегій розвитку у частини немережевих готелів, недостатній рівень інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази, а також

складнощі з утриманням кваліфікованих кадрів. В умовах нестабільної економічної ситуації та підвищеного навантаження, саме питання управління персоналом набуває особливої актуальності. Сформувати стабільну команду, забезпечити ефективну мотивацію працівників і знизити рівень плинності кадрів стає дедалі складніше – особливо для великих готелів, що орієнтовані на ділову аудиторію і функціонують у режимі підвищеного темпу.

Ці аспекти зумовлюють необхідність подальшого розгляду питань, пов'язаних із сервісним наповненням готельного продукту, а також виявлення проблем і викликів у сфері управління персоналом готельних підприємств м. Києва.

1.2 Проблемні аспекти в управлінні персоналом в готельних підприємствах м. Києва

Управління персоналом залишається однією з найчутливіших і водночас найважливіших функцій в системі готельного менеджменту. Особливої актуальності ця сфера набула в умовах повномасштабної війни та постійної турбулентності економічного середовища. Київ як столиця України, де зосереджена значна частка готелів ділового призначення, відчуває ці виклики особливо гостро. Саме на персоналі тримається здатність готельного підприємства не лише забезпечити належний рівень обслуговування, а й зберегти репутацію в умовах високої конкуренції, кадрового дефіциту та психологічного вигорання співробітників.

На основі аналізу сучасних досліджень, практичних спостережень та джерел [10-11, 16, 18], виокремлено низку ключових проблем, що стоять перед готельними підприємствами столиці у сфері управління персоналом. Основні проблеми та їх наслідки для діяльності підприємств наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні проблеми в управлінні персоналом готелів м. Києва та їх наслідки

Аспект проблеми	Наслідки для діяльності
Нестача кваліфікованого персоналу	Зниження рівня сервісу, збільшення навантаження на наявних працівників, часті помилки у виконанні стандартних процедур.
Висока плинність кадрів	Витрати часу й ресурсів на повторний підбір і навчання персоналу, погіршення командної динаміки.

Низька мотивація працівників	Зменшення ініціативності, зростання кількості конфліктів у колективі, формальний підхід до обов'язків.
Відсутність зростання кар'єрного	Формування пасивної кадрової моделі, у якій талановиті фахівці або виїжджають за кордон, або змінюють сферу діяльності.
Порушена внутрішня комунікація	Незрозумілі зони відповідальності, неефективний розподіл завдань, зниження дисципліни.
Відсутність ефективних HR-систем	Виникнення плутанини в графіках, відсутність об'єктивного оцінювання результатів праці, труднощі у формуванні кадрового резерву.
Застарілі методи навчання	Недостатній рівень підготовки нових працівників, відставання від ринкових трендів, неактуальні знання.
Психоемоційне виснаження через війну	Часті лікарняні, вигорання, зниження продуктивності, підвищений рівень конфліктності.

Джерело: розроблено авторами за даними [10-11, 16, 18]

Дані таблиці 1.1 свідчать, що найчастіше проблеми носять комплексний характер. Наприклад, нестача кваліфікованого персоналу призводить до підвищення навантаження на наявних працівників, а це, у свою чергу, провокує професійне вигорання, зниження мотивації та зрештою – плинність кадрів. Деякі проблеми, такі як відсутність кар'єрних перспектив або ефективної системи внутрішнього навчання, мають уповільнену, але не менш руйнівну дію: вони підривають кадрову стабільність і знижують конкурентоспроможність готелю в середньостроковій перспективі. Важливо зазначити, що в умовах обмеженого попиту та економічної нестабільності більшість готелів не мають змоги оперативно вирішувати ці проблеми за допомогою фінансових інструментів, що лише поглиблює кризу управління персоналом.

У межах окремого сегменту, зокрема готелів ділового призначення, кадрові виклики мають специфічні риси. Це стосується як підвищених вимог до володіння іноземними мовами, так і складності графіків роботи під час проведення заходів, що вимагають злагодженої взаємодії між службами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості кадрових викликів у готелях ділового призначення м. Києва

Проблема	Актуальність для ділових готелів
Знання мов	Потреба у володінні щонайменше 2-3 іноземними мовами.
Міжнародний рівень сервісу	Постійне порівняння з європейськими аналогами; будь-яке відхилення помітне.
Складні графіки роботи	Проведення конференцій, трансферів, банкетів, які потребують скоординованої роботи різних служб.

Недостатня уніфікація стандартів	Відсутність єдиної HR-політики, що часто компенсується «ручним» управлінням.
----------------------------------	--

Джерело: розроблено авторами за даними [10-11, 16, 18]

Зіставлення наведених позицій дає змогу краще зрозуміти, що готелі, орієнтовані на бізнес-аудиторію, фактично опиняються в ситуації «подвійного тиску»: з одного боку – високі очікування гостей, з іншого – нестача ресурсів для підтримання стабільного кадрового складу. І якщо в умовах мирного часу багато з цих проблем вирішувалися за рахунок додаткових тренінгів, мотиваційних програм і систем кар’єрного зростання, то нині більшість зусиль зводиться до оперативного «латання дір», а не довгострокового стратегічного розвитку HR-сфери. Водночас саме ці готелі задають загальний рівень споживчого очікування щодо сервісу у столиці, що робить кадрове забезпечення не лише внутрішньою справою конкретного підприємства, а й загальним фактором репутаційної стабільності всього ринку.

У цілому аналіз кадрової ситуації на ринку готельних послуг Києва дає змогу констатувати: проблематика управління персоналом набуває критичного характеру. Професійне вигорання, плинність кадрів, низька мотивація та дефіцит кваліфікованих працівників стають системними викликами, що прямо впливають на якість гостьового досвіду. Особливо загострено це відчувається в готелях ділового призначення, які змушені відповідати високим очікуванням вимогливого клієнта за умов обмежених ресурсів. Якщо раніше кадрові ризики частково компенсувалися економічним зростанням і активним туристичним потоком, то сьогодні ефективне управління персоналом постає як один із небагатьох інструментів конкурентної боротьби на ринку.

З огляду на викладене, постає логічна потреба у ґрунтовному аналізі чинних систем мотивації персоналу, що діють у готелях ділового сегменту. Визначення сильних і слабких сторін цих систем дозволить виявити потенціал до змін і сформулювати орієнтири для підвищення залученості працівників у сучасних умовах

1.3 Аналіз систем мотивації персоналу в київських готелях ділового призначення

У сучасних умовах нестабільної економіки та постійних викликів для сфери гостинності, система мотивації персоналу є не лише інструментом утримання кваліфікованих кадрів, але й критично важливою умовою забезпечення стабільності сервісу та конкурентоздатності готельного підприємства. Особливої уваги потребує мотивація в готелях ділового типу, де персонал взаємодіє з вимогливою бізнес-аудиторією. У цьому підрозділі проаналізовано особливості системи мотивації в чотирьох провідних київських готелях ділового призначення – «Прем'єр Палац», «Fairmont Grand Hotel Kyiv», «Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre» та готель «Україна».

Порівняння мотиваційних систем персоналу в розглянутих готелях наведене в табл. 1.3, де узагальнено основні характеристики умов праці, преміювання, нематеріального стимулювання, медичного страхування та перспектив кар'єрного розвитку.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика мотиваційних систем провідних готелів ділового призначення м. Києва

Готель	Середня зарплата виробничого персоналу, грн	Премії / бонуси	Нематеріальна мотивація	Кар'єрні перспективи	Медстрахування
«Прем'єр Палац»	20 000	Так, за КРІ	Тренінги, корпоративна культура, подяки	Так	Ні
«Fairmont Grand Hotel Kyiv»	22 000	Так, понаднормова	Тренінги, дозвілля, внутрішній клімат	Обмежені	Ні
«Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre»	24 000	Гнучка система	Відзнаки, участь у прийнятті рішень	Так, у межах мережі	Так
Готель «Україна»	22 000	Класична модель	Грамоти, подяки, навчання	Обмежені	Ні

Джерело: розроблено авторами за даними [2-4, 24]

Дані таблиці демонструють, що найбільш структуровану та збалансовану систему мотивації пропонує готель «Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre», де

передбачено як конкурентну заробітну плату, так і широкий спектр нематеріальних стимулів. Водночас готель «Україна» застосовує більш традиційний підхід, що обмежується базовими інструментами впливу на персонал.

Готель «Прем'єр Палац» реалізує комплексну програму мотивації, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти. Згідно з вакансією на посаду кухаря, працівникам пропонують офіційне працевлаштування, заробітну плату в межах 18 000–22 000 грн (що дещо нижче за середній показник у галузі – 20 000 грн), змінний графік, оплачувані обіди та повний соціальний пакет. Під повним соцпакетом мається на увазі оформлення згідно з КЗпП, оплачувані лікарняні, відпустки, корпоративні заходи та часткове забезпечення робочим одягом. Окрім цього, працівники отримують бонуси за виконання планів і високі оцінки від гостей. Додатково впроваджено менторство для новачків і систему регулярних внутрішніх тренінгів. Ключовим елементом нематеріальної мотивації виступає корпоративна культура, орієнтована на розвиток і командну роботу [3].

Система мотивації в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» включає фіксовану ставку та заохочення за понаднормові години. У вакансії кухаря зазначено оплату від 22 000 грн, офіційне оформлення, оплачувані обіди, корпоративні тренінги та знижки на проживання в готелях мережі «Accor». Нематеріальна мотивація охоплює сприятливий психологічний клімат, залучення до внутрішніх івентів і можливість участі в обговоренні сервісних питань. Водночас лише 11% працівників вважають систему мотивації задовільною, що вказує на проблеми з прозорістю бонусної системи та відсутність персоналізованого підходу [2].

Готель «Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre» пропонує одну з найсильніших систем мотивації. У вакансії кухаря зазначено дохід 22 000–26 000 грн, офіційне працевлаштування, безкоштовне харчування, оплачувані лікарняні та хімчистка робочого одягу. Працівники також мають доступ до медичного страхування, внутрішніх тренінгів і можливостей кар'єрного зростання в межах мережі. Додатково застосовується система визнання: подяки, відзнаки, знижки на послуги готелю [24].

У готелі «Україна» мотиваційна система є класичною й базується на фіксованій оплаті праці, преміях і базових соціальних гарантіях. У вакансії

адміністратора бронювання зазначено заробітну плату 20 000–24 000 грн, офіційне оформлення, оплачувані обіди та лікарняні. Діє система нематеріального визнання у вигляді грамот, подяк і невеликих грошових бонусів за ініціативність. Основними слабкими місцями залишаються обмежені кар'єрні перспективи та відсутність сучасних механізмів нематеріальної мотивації [4].

У таблиці 1.4 представлено оцінку ефективності мотиваційних систем у провідних готелях ділового призначення Києва за п'ятибальною шкалою. Оцінювання здійснювалося за такими показниками, як рівень заробітної плати, наявність премій та бонусів, нематеріальна мотивація, можливості кар'єрного зростання та соціальний пакет. Ці показники є найбільш чутливими з погляду персоналу, оскільки прямо впливають як на рівень задоволеності працею, так і на стабільність кадрового складу.

Таблиця 1.4 – Оцінка ефективності мотиваційних систем у провідних готелях ділового призначення Києва

Готель	Зарплата	Премії/ бонуси	Нематеріальна мотивація	Кар'єрні перспективи	Соц- пакет	Середній бал
«Прем'єр Палац»	4	4	4	5	4	4,2
«Fairmont Grand Hotel Kyiv»	5	3	3	2	3	3,2
«Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre»	5	5	5	5	5	5
Готель «Україна»	4	3	3	2	3	3

Джерело: розроблено авторами на основі суб'єктивної оцінки

Найвищу середню оцінку – 5,0 отримав готель «Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre», що свідчить про наявність збалансованої та чітко сформованої системи мотивації. У цьому закладі оптимально поєднано конкурентну заробітну плату, гнучкі механізми преміювання, розгалужену систему нематеріального стимулювання та можливості професійного зростання в межах міжнародної готельної мережі. Також важливою перевагою є доступ до приватного медичного страхування, що значно підвищує загальну привабливість умов праці.

На другому місці за рівнем оцінювання знаходиться готель «Прем'єр Палац» із середнім балом 4,2. Його система мотивації ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, включаючи бонуси за виконання планових показників, корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток,

та можливості вертикального просування. Однак, порівняно з лідером, у цьому готелі дещо нижчий рівень охоплення соціальними гарантіями, зокрема медичним страхуванням, що частково знижує загальну ефективність системи.

Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» продемонстрував середній результат – 3,2 бала. Незважаючи на досить високий рівень заробітної плати та знижки в межах мережі, працівники зазначають обмеженість у кар'єрному зростанні, недостатню індивідуалізацію мотиваційного підходу, а також непрозору систему бонусів. Це зумовлює нижчий рівень загального задоволення персоналу та потребує корекції з боку управлінського складу.

Найнижчий показник спостерігається у готелю «Україна» – 3,0 бала. Хоча система мотивації містить усі базові елементи (офіційне працевлаштування, премії, соціальні гарантії), вона значною мірою спирається на традиційні підходи, не враховуючи потреб сучасного персоналу. Застарілі інструменти стимулювання, відсутність розвиненої системи розвитку й навчання, а також обмеженість у просуванні знижують ефективність впливу на працівників.

Система мотивації виступає єдиним інструментом, який дозволяє не лише втримати працівника, а й підтримати його професійну ефективність. Вона має охоплювати як базові матеріальні елементи (зарплата, премії, бонуси), так і соціальні – медичне страхування, харчування, графік, а також глибинні нематеріальні — визнання, зворотний зв'язок, перспектива кар'єрного росту. На прикладі готелів «Прем'єр Палац», «Fairmont Grand Hotel Kyiv», «Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre», «Україна» видно, що саме ті підприємства, які інтегрують мотивацію в корпоративну культуру, отримують вищі оцінки від персоналу та стабільніший склад команди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»

2.1 Загальна характеристика готелю «Ramada Encore Kyiv»

Готель «Ramada Encore Kyiv» є частиною всесвітньо відомої мережі Ramada, яка входить до складу готельного оператора «Wyndham Hotels & Resorts» – одного з провідних представників світового готельного бізнесу. Цей бренд орієнтований на поєднання функціональності, сучасного дизайну та зручності як для ділових мандрівників, так і для туристів. Готель у Києві відкрився у 2012 році з нагоди Євро-2012 та з того часу стабільно працює, підтримуючи високі стандарти обслуговування [26].

Юридична назва підприємства – ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС». Готель «Ramada Encore Kyiv» розташований за адресою: Україна, м. Київ, Столичне шосе, 103. Засіб розміщення належить до готелю ділового призначення категорії 4* [1, 26].

Організаційно-правова форма діяльності підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна. Номерний фонд готелю складається з 264 номерів та 58 апартаментів, що дозволяє приймати до 800 гостей одночасно. Основними споживачами послуг є представники ділової сфери, учасники конференцій і семінарів, а також туристи, які відвідують Київ [1, 26].

Окрім номерного фонду, в будівлі функціонують 3 заклади ресторанного господарства, 27 конференц-залів, 2 фітнес-центри, бізнес-центр, боулінг, казино [1].

Будівля готелю побудована у сучасному стилі, має 20 поверхів, вирізняється стриманою геометрією фасаду та використанням сучасних оздоблювальних матеріалів

Готель працює в цілодобовому та цілорічному режимі, забезпечуючи безперервне обслуговування гостей незалежно від часу доби і пори року. Проте, готель не працює під час комендантської години та під час повітряної тривоги, враховуючи нинішні обставини.

2.2 Основні аспекти діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv»

Готель «Ramada Encore Kyiv» функціонує як багатофункціональний заклад індустрії гостинності, поєднуючи високоякісні послуги розміщення, харчування, відпочинку й ділової активності. Його діяльність охоплює широкий спектр послуг, а саме :

- основні послуги: проживання, харчування, користування інтернетом, послуга «будильник», користування парковкою, послуги камери зберігання багажу [26, 27];
- додаткові послуги: користування конференц-залами, конференц-сервіс, користування бізнес-центром, прокат аудіо і відео обладнання; трансфер; послуги дитячого клубу; послуга «боулінг»; оренда велосипедів; послуги казино; рум-сервіс; прасування, прання і хімчистка одягу, послуги фітнес-центру [26, 27].

Управління готелем здійснюється відповідно до лінійно-функціональної моделі, що передбачає наявність чітко окреслених рівнів ієрархії. На чолі структури стоїть генеральний менеджер, який координує діяльність усіх служб через відповідних керівників підрозділів. Ключові служби включають:

- Front Office (служба прийому і розміщення) – забезпечує першочерговий контакт із гостем, включаючи бронювання, реєстрацію, поселення та надання інформаційних послуг;
- Housekeeping (служба управління номерним фондом) – відповідає за чистоту номерів, зміну білизни, облік інвентарю;
- Food & Beverage (служба ресторанного господарства) – організовує харчування, банкетне обслуговування, кава-брейки;
- Sales & Marketing (служба продажів) – відповідає за просування послуг готелю, формування цільових пропозицій;
- HR (відділ кадрів) – здійснює підбір, адаптацію та навчання персоналу;
- Engineering & Security (інженерно технічна служба та служба безпеки) – забезпечують технічну підтримку, ремонт та безпеку готелю.
- Additional Services (відділ додаткових послуг) – відповідає за організацію та координацію таких сервісів, як конференц-обслуговування, фітнес, боулінг, казино, дитячий клуб, трансфер, прокат обладнання та оренда велосипедів.

Процес обслуговування гостей у готелі «Ramada Encore Kyiv» побудований на основі сучасної сервісної моделі, яка поєднує стандартизовані етапи технологічних операцій із гнучким персоналізованим підходом. З першого контакту з потенційним споживачем і до моменту завершення перебування основною метою персоналу є забезпечення зручності, швидкості, комфорту та високої якості кожного елементу обслуговування.

Процедура бронювання номерів є початковою ланкою в ланцюгу гостьового досвіду. Вона здійснюється за допомогою багатоканальної системи – гість може зробити запит через офіційний сайт готелю, скористатися міжнародними платформами (такими як Booking.com), зв'язатися з рецепцією телефоном або електронною поштою, або ж залишити заявку через корпоративного менеджера. Усі звернення обробляються централізовано, а сам процес бронювання повністю автоматизований. Це стало можливим завдяки впровадженню програмного забезпечення WINHMS – сучасної інформаційної системи готельного менеджменту, яка дає змогу не лише фіксувати запити, але й контролювати доступність номерів у режимі реального часу, інтегрувати оплату, надсилати підтвердження й навіть формувати індивідуальні пропозиції.

Після прибуття гостя в готель запускається наступний етап – процес прийому та розміщення. Ця процедура відбувається на стійці рецепції, де адміністратор перевіряє наявність бронювання або створює його на місці, проводить реєстрацію з внесенням персональних даних до системи, уточнює побажання гостя та надає базову інформацію про послуги, години роботи ресторанів, розташування номеру та дії під час повітряної тривоги. Особлива увага приділяється створенню сприятливого першого враження — адміністратор має діяти впевнено, привітно й оперативно.

Гість супроводжується до номеру або отримує пояснення щодо користування ліфтами та поверхами, залежно від класу обслуговування. Увесь процес займає мінімум часу, оскільки всі дані вже частково внесені в систему ще на етапі бронювання, а решта заповнюється автоматизовано або за допомогою сканування документів.

У період проживання гостеві доступний повний спектр основних і

додаткових послуг, що надаються на території готелю.

Кожна послуга має свій внутрішній регламент, що дозволяє дотримуватися єдиного стандарту якості. Зокрема, прибирання здійснюється щоденно, але гість може за бажанням змінити його частоту або відмовитись, повідомивши адміністратора.

Технологічний процес надання додаткових послуг також структурований за етапами. Першим є прийом запиту – безпосередньо через рецепцію, внутрішню телефонну лінію або попередньо при бронюванні. Далі адміністратор фіксує запит у системі й передає відповідальному виконавцю. У випадку з трансфером чи прокатом – формується замовлення з чітко визначеним часом виконання, а у випадку з конференц-сервісом або казино – узгоджується формат, склад учасників і технічне забезпечення. Наступним етапом є безпосереднє надання послуги, що здійснюється відповідним персоналом згідно з внутрішніми регламентами. Завершальним кроком є зворотний зв'язок: гість може залишити відгук або оцінити якість сервісу, що фіксується в системі та враховується при формуванні статистики.

З технічного боку ефективність обслуговування в готелі забезпечується впровадженням комплексного програмного забезпечення, серед якого ключову роль відіграє система WINHMS. Вона охоплює всі базові гостьові операції – від бронювання і розміщення до оплати, обліку послуг, моніторингу номерного фонду та формування звітності. Завдяки цій платформі персонал може оперативно реагувати на запити, контролювати навантаження й уникати дублювання завдань між відділами. Паралельно з основною системою в готелі використовуються й інші цифрові інструменти. Наприклад, для планування заходів та конференц-сервісу активно застосовуються окремі івент-менеджерські платформи, інтегровані з календарями, а для управління персоналом – внутрішні CRM-системи та модулі розкладу змін. У бухгалтерії та управлінні фінансами задіяно адаптоване програмне середовище на базі 1С, що дає змогу синхронізувати оплату з іншими операційними блоками. Такий рівень автоматизації дозволяє поєднувати високу швидкість обслуговування з точністю внутрішніх процесів, навіть за умов пікового навантаження.

Приміщення готелю структуровані згідно з принципами функціонального

зонування.

Приймально-вестибюльна група представлена просторим вестибюлем із зоною рецепції, де здійснюється первинна комунікація з гостем. Тут же розташована лаунж-зона з м'якими меблями, де відвідувачі можуть очікувати поселення або провести неформальні зустрічі.

Житлова група приміщень – це номерний фонд, який знаходиться з 2-го по 20-й поверхи. Важливою особливістю планування є наявність номерів для маломобільних груп населення (стандартний номер, покращений номер), а також суміжних номерів, що можуть об'єднуватися в один блок.

Номерний фонд готелю вирізняється розмаїттям категорій, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів – від індивідуальних туристів до учасників міжнародних бізнес-заходів, від корпоративних споживачів до родин із дітьми. У структурі номерного фонду представлені стандартні номери, покращені категорії, апартаменти-студії, однокімнатні та двокімнатні квартири [26].

Характеристику основних типів номерів, що пропонуються в готелі «Ramada Encore Kyiv» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Номерний фонд готелю «Ramada Encore Kyiv»

Тип номеру	Площа, м ²	Місткість, ос.	Кількість номерів даного типу, шт.	Характеристика
Стандартний номер	25	1–3	257 (20 з яких для маломобільних груп населення)	У номері передбачено всі базові зручності для короткотермінового перебування: велике ліжко або два окремі односпальні ліжка, сучасну душову кабінку, індивідуальне освітлення, письмовий стіл для роботи, високошвидкісний Wi-Fi, HD-телевізор із системою пробудження, а також набір для приготування чаю та кави
Покращений номер	37	1–3	7 (2 з яких для маломобільних груп населення)	У кожному номері є зона для відпочинку з диваном-ліжком і кріслом, що створює додатковий комфорт. номери оснащені холодильником, просторою душовою кабінкою, дзеркалом із поворотом на 360 градусів, а також великою шафою для речей
Апартаменти-студія	38	1–3	20	Апартаменти цього типу мають відкритий простір із чітким функціональним зонуванням: вітальню з диваном-ліжком і кріслом, робочу зону, компактну кухню, оснащену плитою, мікрохвильовкою, холодильником і посудомийною машиною

Однокімнатні апартаменти	54	1–3	33	В номері передбачено окрему спальню з ліжком «queen-size», затишну вітальню, повністю обладнану кухню й окрему ванну кімнату з ванною або душем. У номері встановлено два телевізори, є робоча зона, барний стіл і гардеробна
Двокімнатні апартаменти	66	1–4	5	В номері — дві окремі спальні (з ліжками king-size і queen-size), велика вітальня зона, кухня з повним комплектом побутової техніки та барним столом, дві ванні кімнати, три телевізори, а також окреме робоче місце

Джерело: [26]

Кожен тип номеру в готелі «Ramada Encore Kyiv» має власне функціональне призначення, відповідну площу й набір зручностей, що дозволяє гнучко задовольняти потреби гостей різних категорій.

Готель має три заклади ресторанного господарства з відповідною виробничою структурою (складські приміщення, заготівельні цехи, доготівельні цехи, допоміжні приміщення):

Ресторан «DK» – заклад вищого класу з європейською кухнею та обслуговуванням à la carte. Розрахований на 90 місць, орієнтований на гостей готелю та учасників ділових заходів. Працює у дві зміни: 12:00–15:00 і 18:00–23:00 (пн–пт), 15:00–23:00 (сб–нд). Пропонує комбінацію шведської лінії та повного обслуговування офіціантами [26].

Кафе-бар «The Hub» – заклад ресторанного господарства готелю, що працює в режимі 24/7. Має 120 посадкових місць, надає сніданки у форматі шведського столу, а також індивідуальні замовлення за меню. Спрямований на європейську кухню та неформальне спілкування, популярний серед мешканців готелю та учасників конференцій [26].

Ресторан «Madrid» – камерний простір на 50 гостей. Основне кулінарне спрямування — іспанська кухня. У ранкові години в закладі ресторанного господарства організуються сніданки для мешканців готелю: 07:00–10:30 (пн–пт), 07:00–11:00 (сб–нд), а також заклад адаптований для проведення банкетів та корпоративних заходів після сніданків [26].

До фізкультурно-оздоровчої групи приміщень входять фітнес-центри на 18-

му та 21-му поверхах з обладнанням «Technogym», а до культурно-дозвіллевої боулінг-клуб «Біла куля», розташований у торговій галереї «Атмосфера», яка має безпосередній зв'язок із готелем, казино та дитячий клуб [26].

Для проведення ділових заходів у готелі створено сучасний конференц-центр із 27 залами різної місткості – від камерних переговорних до багатофункціональних просторів на 800 осіб. Простори мають звукоізоляцію, мультимедійне обладнання, гнучке зонування та професійну підтримку заходів [26].

Допоміжні приміщення включають пральні, складські зони, технічні кімнати, приміщення для персоналу та приміщення охорони. Це дозволяє ізольовано здійснювати операційні процеси, не заважаючи відпочинку гостей.

Для всебічного розуміння ефективності діяльності підприємства у динаміці, проаналізовано фінансові показники за 2023 та 2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Хотел Менеджмент ЛЛС», готель «Ramada Encore Kyiv»

№ п/п	Показники	Код рядка	За звітний період, тис. грн (2024 рік)	За аналогічний період попереднього року, тис. грн (2023 рік)	Відхилення (+/-)	
					Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	164 343,80	131 618,10	32 725,70	24,86
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	93 726,60	78 918,70	14 807,90	18,76
3.	Інші операційні доходи	2120	3 416,40	3 627,40	-211,00	-5,82
4.	Інші операційні витрати	2180	62 965,70	54 237,40	8 728,30	16,09
5.	Інші доходи	2240	0,00	0,90	-0,90	-100,00
6.	Інші витрати	2270	48 332,20	44 482,20	3 850,00	8,66
7.	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	167 760,20	135 246,40	32 513,80	24,04
8.	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	205 024,50	177 638,30	27 386,20	15,42
9.	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-37 264,30	-42 391,90	5 127,60	-12,10
10.	Чистий збиток	2350	-37 264,30	-42 391,90	5 127,60	-12,10

Джерело: [2]

Як видно з наведених результатів, підприємству вдалося у 2024 році

наростити чистий дохід від реалізації продукції на 32,7 млн грн, що становить зростання на 24,86%. Це свідчить про покращення комерційної активності та певне зміцнення ринкових позицій готелю.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 18,76%, що є природним наслідком розширення обсягів реалізації, але вказує на збереження тенденції до високого рівня витрат. Паралельно спостерігається збільшення операційних і інших витрат, що загалом формує навантаження на прибутковість.

Незважаючи на позитивну динаміку доходів, підприємство завершило звітний період зі збитком у розмірі –37,3 млн грн, хоча він і зменшився на 12,10% порівняно з попереднім роком. Це вказує на часткову стабілізацію фінансового стану, однак не дає підстав говорити про повне відновлення рентабельності. Варто також звернути увагу на скорочення інших операційних доходів, що може бути пов'язане з переглядом комерційної політики або зниженням позареалізаційної активності.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що готель демонструє поступове покращення фінансових результатів, проте продовжує працювати в зоні збитковості, що потребує посиленої уваги до витратної частини, оптимізації внутрішніх процесів і більш ефективного управління фінансами.

Для глибшого розуміння причин такої динаміки та виявлення стратегічних резервів розвитку проведено SWOT-аналіз готелю (табл. 2.3). Він дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості для подальшого зростання і зовнішні загрози, що мають безпосередній вплив на фінансові показники.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv»

Можливості	Сильні сторони
Розвиток бізнес-туризму та співпраця з міжнародними організаціями	Належність до міжнародної готельної мережі Wyndham
Розширення програм лояльності, онлайн-продажів і digital-маркетингу	Розвинена інфраструктура (ресторани, конференц-зали, фітнес, боулінг, додаткові сервіси)
Оптимізація витрат за рахунок автоматизації процесів і впровадження енергоефективних рішень	Високий рівень автоматизації внутрішніх процесів (WINHMS, CRM, 1C)
Партнерство з івент-агентствами, туристичними операторами, авіакомпаніями	Сталий приріст доходів від реалізації (зростання на 24,86% у 2024 році)

Залучення грантів і фінансових програм для підприємств, що функціонують в умовах війни	Хороші логістичні умови, зручне розташування відносно великих транспортних вузлів
Загрози	Слабкі сторони
Війна в Україні та загроза безпеці туристів	Хронічна збитковість підприємства попри зростання доходів (-37,3 млн грн у 2024 році)
Зниження купівельної спроможності населення	Високі темпи зростання операційних витрат порівняно з доходами
Зростання тарифів на енергоносії та комунальні послуги	Обмежена маркетингова активність, відсутність гнучкої рекламної стратегії
Посилення конкуренції з боку локальних готелів та апарт-комплексів	Відсутність медичного страхування для працівників
Плинність кадрів, кадровий дефіцит у сфері HoReCa	Втомлений і не вмотивований виробничий персонал

Джерело: розроблено авторами

SWOT-аналіз діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» дозволив виявити як внутрішні резерви підприємства, так і ключові виклики, з якими стикається колектив у щоденній роботі. Попри належність до міжнародної готельної мережі та позитивну динаміку чистого доходу впродовж 2023-2024 років, готель залишається збитковим, що свідчить про дисбаланс між доходами та витратами.

Серед сильних сторін вирізняються розвинена матеріально-технічна база, широкий асортимент послуг, високий рівень автоматизації операцій та логістична зручність розташування. Водночас фактичні спостереження під час проходження переддипломної практики засвідчили серйозні внутрішні проблеми в роботі персоналу, зокрема втому, роздратованість і відсутність мотивації серед виробничих працівників. Це прямо впливає як на якість обслуговування, так і на загальну атмосферу в колективі.

Гострою залишається проблема комунікації між підрозділами, обмежена гнучкість управлінських рішень та брак інструментів для розвитку персоналу. У зовнішньому середовищі готель продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, інфляції та загроз безпеці, що лише посилює потребу у стратегічному переосмисленні внутрішньої політики управління людськими ресурсами.

Зважаючи на виявлені внутрішні слабкі сторони та результати фінансової діяльності, особливої уваги потребує система мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv». Саме вона виступає критичним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності, якість сервісу та рівень задоволеності як

гостей, так і працівників.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv»

Внутрішній стан трудового колективу є визначальним чинником ефективності обслуговування, а також формування загального іміджу готельного підприємства. У процесі практичного ознайомлення з роботою готелю «Ramada Encore Kyiv» було встановлено, що значна частина виробничого персоналу демонструє ознаки професійного вигорання, емоційної байдужості до результатів праці, а також зниження залученості до гостьових процесів. Такий стан зумовлений низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, що засвідчує дисбаланс у чинній системі мотивації персоналу.

Одним з ключових аспектів, що викликає незадоволення серед співробітників, є матеріальна складова. Заробітна плата, за відгуками працівників, не відповідає реальним трудовим навантаженням і складності виконуваних завдань. Ситуація поглиблюється через нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між управлінською ланкою та основним обслуговуючим персоналом, що формує відчуття несправедливості та знижує довіру до керівництва. Окрім цього, організація праці виявилася не менш значущим фактором демотивації: працівники часто працюють за ненормованими графіками, змушені виконувати понаднормові завдання без належного планування та компенсацій, що призводить до фізичного та емоційного виснаження.

Результати спостереження, проведеного під час переддипломної практики, дозволили кількісно оцінити сприйняття персоналом різних компонентів системи мотивації (рис. 2.1).

Дані рис. 2.1 свідчать, що найнижчі бали отримали саме ті аспекти, які є найбільш критичними у щоденній діяльності співробітників. Заробітна плата була оцінена на рівні 3 балів за п'ятибальною шкалою, графік роботи – на рівні 4 балів. Значно вищу оцінку отримали можливості навчання та кар'єрні перспективи, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку, який однак не реалізується на системному рівні.

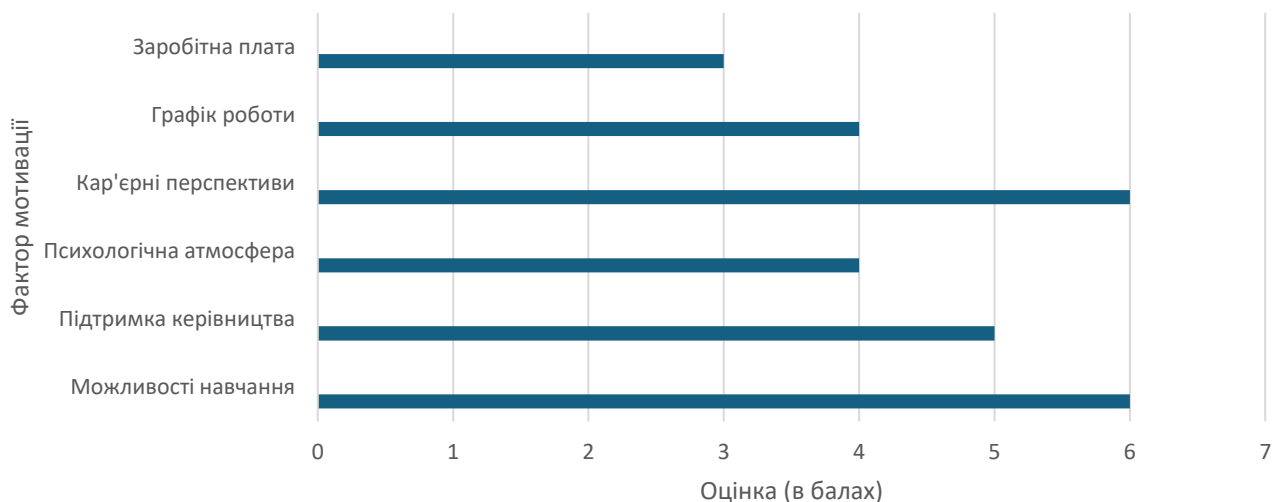


Рис. 2.1 – Оцінка елементів системи мотивації персоналу в готелі «Ramada Encore Kyiv»

Джерело: розроблено авторами

Ці дані свідчать про наявність певних позитивних елементів у системі управління персоналом, проте вони не компенсують впливу критичних слабких місць. Висока оцінка можливостей навчання пояснюється наявністю епізодичних тренінгів або короткострокових внутрішніх курсів. Кар'єрні перспективи також іноді реалізуються – здебільшого у випадках заміщення звільнених керівних посад – однак не мають чітко сформованої траєкторії розвитку для більшості працівників.

Поглиблений аналіз чинників, що негативно впливають на мотивацію працівників, узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні чинники демотивації персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv»

Чинник	Прояви у діяльності персоналу
Низька заробітна плата	Невдоволення роботою, зростання плинності кадрів
Ненормований графік	Фізичне виснаження, часті скарги на умови праці
Відсутність чітких стандартів	Хаотичність роботи, розмитість обов'язків
Брак нематеріальної мотивації	Байдужість до результатів, низький рівень залученості
Невизначеність кар'єрних перспектив	Песимізм, відсутність професійних амбіцій

Джерело: розроблено авторами

Дані табл. 2.4 свідчать, що серед головних джерел демотивації виокремлюються: низька заробітна плата, ненормований графік, відсутність чітких стандартів роботи, ігнорування нематеріальної складової мотивації та невизначеність професійного майбутнього. Усі ці чинники прямо корелюють із проявами у щоденній діяльності персоналу: частими скаргами, зниженням

продуктивності, емоційною байдужістю до гостей та колективною пасивністю.

Аналіз дозволяє зробити висновок про наявність глибоких проблем у системі мотивації, які впливають не лише на внутрішній клімат у колективі, а й на загальний рівень якості обслуговування та фінансові показники підприємства. В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг, нестабільної економічної ситуації та кадрової плинності готель не може дозволити собі ігнорувати ці тенденції. Саме тому подальше дослідження в межах кваліфікаційної роботи буде присвячено поглибленому аналізу окремих складових мотиваційної політики, з метою розроблення практичних пропозицій щодо її оптимізації та адаптації до сучасних умов функціонування індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KYIV»

3.1 Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення трудової міграції та постійного дефіциту кадрів, мотиваційний менеджмент набуває не просто ваги одного з управлінських напрямів, а стає фундаментом, на якому тримається вся кадрова політика підприємств індустрії гостинності. Готелі, що продовжують покладатися винятково на розмір заробітної плати як ключовий стимул, дедалі частіше стикаються з масовим відтоком персоналу та втратою корпоративної лояльності. Натомість світова та українська практика демонструють зростання значення інтегрованого підходу, у якому мотивація працівників розглядається як результат постійної взаємодії матеріальних і нематеріальних чинників, внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів [13].

Сьогодні мотиваційний менеджмент спирається на сукупність інструментів, які не лише стимулюють працівника до виконання безпосередніх функціональних обов'язків, а й створюють середовище довіри, самореалізації та приналежності до цінностей підприємства. Зважаючи на це, досліджено ключові інструменти, які мають потенціал до ефективної реалізації в рамках вітчизняних готельних підприємств. Узагальнені характеристики цих інструментів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика сучасних інструментів мотиваційного менеджменту та їх характеристика

Інструмент мотивації	Характеристика
Грошові виплати за досягнення цілей	Передбачають матеріальне стимулювання працівників шляхом надання премій, надбавок або бонусів за досягнення конкретних, заздалегідь визначених показників.
Соціальна політика	Включає немонетарні форми підтримки працівників, такі як медичне страхування, організація дозвілля, допомога з транспортом або харчуванням, програми добробуту.
Нематеріальні стимули	Охоплюють визнання, подяку, символічні відзнаки, що сприяють формуванню позитивного емоційного фону та міжособистісної довіри в колективі.
Професійне навчання та кар'єрне зростання	Охоплюють участь у тренінгах, семінарах, програмах наставництва, можливість просування у межах організаційної структури.

Мотиваційний моніторинг потреб персоналу	Здійснюється шляхом опитувань і досліджень з метою виявлення внутрішніх мотивів працівників і формування обґрунтованої системи мотивації.
Гнучка система преміювання	Передбачає персоналізований підхід до заохочення, з урахуванням не лише кількісних, а й якісних показників праці, ініціативи та командної взаємодії.
Ротація персоналу та внутрішня мобільність	Полягає у зміні функціональних обов'язків або робочого середовища працівників для запобігання професійному вигоранню та підвищення гнучкості організації.
Створення комфортних умов праці	Охоплює забезпечення ергономіки, зон відпочинку, зручного графіку, інклюзивності та підтримки work-life балансу.

Джерело: узагальнено за даними [5, 9, 12-14]

В основі більшості мотиваційних стратегій, як засвідчують численні дослідження [12-14], залишається грошова винагорода, однак її ефективність критично залежить від чіткості критеріїв та прозорості системи оцінювання. Виплати за досягнення цілей можуть суттєво стимулювати працівників лише тоді, коли вони поєднані з визнанням зусиль і розумінням впливу на загальний результат [5].

Соціальна політика дедалі частіше позиціонується не як «бонус», а як індикатор зрілості організаційної культури. Медичне страхування, компенсація транспортних витрат, можливість психологічної підтримки чи організованого відпочинку перетворюються на символи турботи та інституційної уваги до людини, яка стоїть за виконанням кожного робочого процесу [9].

Нематеріальні стимули, хоч і здаються неочевидними на перший погляд, часто мають триваліший ефект, ніж одноразова премія. Визнання досягнень, подяка на загальних зборах, персоналізовані повідомлення від керівництва формують емоційну залученість, знижують рівень конфліктності в колективі та закладають основу для внутрішнього лідерства [14].

Професійне навчання, а також побудова прозорої кар'єрної траєкторії не лише зміцнюють компетентність персоналу, але й надають працівнику розуміння власної цінності. Саме постійне оновлення знань, участь у внутрішніх тренінгах або програмах ротації стає джерелом нової енергії для продовження праці в межах одного підприємства [12].

Значну увагу варто приділити також практиці мотиваційного моніторингу,

яка дозволяє оцінити справжні потреби персоналу, а не лише нав'язані інструменти. Наприклад, використання опитувальника Ш. Річі та П. Мартіна дає змогу виявити домінантні мотиви працівників, порівняти їх із реальними умовами праці та скоригувати управлінські рішення [5].

Гнучкі моделі преміювання сьогодні орієнтуються не лише на абсолютні показники продуктивності, але й на залученість, ідеї, міжособистісну взаємодію. Такий підхід дозволяє «помітити» не тільки лідерів, але й «невидимих героїв» – тих, хто створює стабільність без гучних досягнень [13].

Ротація персоналу, а також тимчасове залучення працівників до суміжних проєктів сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, відкриває нові кар'єрні орієнтири та ефективно запобігає монотонності й вигоранню [9].

Нарешті, організація комфортного середовища для праці, у тому числі створення затишних зон відпочинку, адаптивних графіків та простору для неформального спілкування, демонструє повагу до базових потреб працівників, а отже – стає стратегічним ресурсом у формуванні бренду роботодавця [12].

Готелі, які використовують сучасні інструменти мотиваційного менеджменту, відповідно, мають розвинену систему мотивації, задоволений персонал та, відповідно, вищу якість надання послуг. Це доводиться даними, які наведено в підрозділі 1.3.

Загалом, застосування вищезазначених інструментів вимагає від готельного підприємства не лише ресурсів, але й стратегічної зрілості управлінської команди. Успішна мотивація – це завжди історія про довіру, прозорість і постійну адаптацію до мінливих потреб персоналу та ринку.

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності праці персоналу готелю «Ramada Encore Kyiv» засобами мотиваційного менеджменту

Результати, отримані в ході аналізу чинної системи мотивації в готелі «Ramada Encore Kyiv» (підрозділ 2.3), демонструють наявність чіткої кореляції між виявленими демотиваційними чинниками та зниженням ефективності трудової діяльності персоналу. Симптоми професійного вигорання, емоційна байдужість до результатів роботи, а також порушення у виконанні щоденних функцій є

безпосередніми наслідками недосконалості мотиваційної політики. Такий взаємозв'язок дозволяє не лише фіксувати проблему, а й окреслити напрями її вирішення через інструменти мотиваційного менеджменту, адаптовані до реалій конкретного підприємства. У попередньому підрозділі було здійснено огляд сучасних засобів мотиваційного впливу, які можуть бути використані як у стратегічному, так і в операційному управлінні персоналом готелю «Ramada Encore Kyiv». Врахування специфіки готельно-ресторанного середовища дозволило виокремити найбільш релевантні інструменти, що здатні підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стабільне функціонування трудового колективу.

Узагальнені пропозиції щодо підвищення ефективності праці шляхом усунення ключових чинників демотивації наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Чинники демотивації персоналу та шляхи їх усунення

Чинник демотивації	Пропозиції щодо усунення
Низька заробітна плата	Запровадження прозорої системи преміювання з чіткими критеріями результативності
Ненормований графік	Оптимізація розкладу змін з урахуванням фізичного ресурсу працівника та впровадження гнучкого графіку
Відсутність чітких стандартів	Оновлення посадових інструкцій, формалізація щоденних операційних стандартів
Брак нематеріальної мотивації	Інтеграція нематеріального заохочення у систему управління: внутрішні відзнаки, подяки, елементи публічного визнання
Невизначеність кар'єрних перспектив	Створення індивідуальних маршрутів професійного розвитку та введення внутрішніх конкурсів на підвищення

Джерело: розроблено авторами

Найбільш критичною проблемою, що була встановлена під час спостереження за роботою персоналу готелю, є дисбаланс між обсягом виконуваної роботи та фінансовим заохоченням. Формалізація прозорої системи преміювання, заснованої на зрозумілих та досяжних показниках результативності, дозволить компенсувати обмеженість базової оплати та відновити почуття справедливості у колективі. Зокрема, доцільним є запровадження грейдингової моделі бонусування, де премія становить від 1500 до 3000 грн на місяць залежно від досягнутих КРІ: відсутність порушень, позитивні відгуки гостей, дотримання внутрішніх стандартів, відсутність лікарняних. Для прозорості варто забезпечити щомісячну звітність у вигляді внутрішнього бюлетеня, доступного як в роздрукованому

вигляді, так і через корпоративний чат. Особливого значення при цьому набуває рівномірність розподілу винагород між адміністративною і виконавчою ланками.

Другим за інтенсивністю фактором ризику виступає ненормований графік роботи, що веде до фізичного виснаження та збільшення кількості скарг з боку персоналу. На момент аналізу зафіксовано, що більшість працівників виконують зміну тривалістю понад 12 годин, що суперечить як трудовому законодавству, так і базовим принципам ефективної праці. Рекомендовано поступово перейти до 8-годинного робочого дня з чітким поділом змін, а також запровадити гнучку модель самостійного вибору графіку. Наприклад, персоналу може бути запропоновано обрати з-поміж таких моделей: 2/2, 3/2, 3/3, 5/2, 7/7 — залежно від особистих обставин і функціонального навантаження. Керівник змін координує заявки в електронному форматі (наприклад, через Google-таблицю або Shiftboard), що дозволяє зменшити рівень перенавантаження та одночасно враховувати інтереси підприємства.

Відсутність стандартизованих посадових обов'язків і чітко прописаних регламентів виконання щоденних завдань зумовлює хаотичність у внутрішній координації, що своєю чергою породжує фрустрацію у персоналу. Вирішення цієї проблеми передбачає оновлення посадових інструкцій відповідно до реального функціонального навантаження працівників. Доцільно створити структуровані PDF-інструкції для кожної посади, що міститимуть узагальнення ключових обов'язків, алгоритми дій у типових ситуаціях і зони відповідальності. Додатково можна розробити супровідну пам'ятку на 1–2 сторінки для ознайомлення нових співробітників під час адаптації.

Особливої уваги потребує ігнорування нематеріальної мотивації, яке значно знижує рівень емоційної залученості співробітників. Доцільно започаткувати регулярні заходи визнання — наприклад, щомісячну відзнаку «Працівник місяця», обрану за критеріями якості роботи, взаємодії з колективом і відгуками гостей. Інформація про переможців розміщується на внутрішній дошці оголошень і в спільному чаті. Додатково можна впровадити систему ситуативних заохочень: працівники, які продемонстрували нестандартне мислення або проявили себе у критичній ситуації, отримують сертифікати (наприклад, на суму 1500-2000 грн),

вихідний на вибір або інші нематеріальні бонуси. Такі заходи формують атмосферу поваги, сприяють зниженню емоційного виснаження та укріплюють відчуття належності до команди.

Останнім, але не менш значущим напрямом змін, є потреба у структурованій системі професійного зростання. У більшості працівників наразі відсутнє бачення свого розвитку в межах готелю, що формує песимістичні очікування й знижує довгострокову лояльність. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити матрицю кар'єрного зростання, де для кожної посади вказано чіткі умови переходу на вищу позицію: мінімальний стаж (від 6 до 12 місяців), відсутність дисциплінарних порушень, проходження внутрішнього атестаційного тесту або участь у тренінгу. Наприклад, офіціант може претендувати на позицію адміністратора зали після 9 місяців роботи, за умови наявності позитивних характеристик та проходження навчального курсу з управління персоналом. Інформація про відкриті позиції публікується в закритому каналі внутрішньої комунікації, а участь у конкурсі є добровільною, без попереднього погодження з керівництвом. Це не лише зменшує рівень кадрової плинності, а й підвищує мотивацію до самореалізації, ініціативності та навчання.

Отже, подані пропозиції становлять цілісну систему реагування на внутрішні організаційні проблеми, яка базується на принципах справедливості, передбачуваності та поваги до людського капіталу. Їх послідовна реалізація дозволить не лише вирішити наявні конфлікти, а й закласти підґрунтя для сталого розвитку готелю в умовах постійних викликів сучасного ринку.

3.3 Очікувані результати від удосконалення системи мотивації персоналу

Реалізація запропонованих заходів передбачає не лише усунення виявлених проблем, а й формування нової якості взаємодії між працівниками та управлінською ланкою. Удосконалення системи мотивації в умовах готелю ділового призначення, яким є «Ramada Encore Kyiv», може мати мультиплікативний ефект: від підвищення продуктивності праці до зміцнення корпоративної культури. Очікувані результати є відображенням дії різних аспектів

мотиваційного менеджменту, що були охарактеризовані раніше. Їх прогнозований вплив узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати вдосконалення мотиваційної системи

Запропонований захід	Очікуваний результат
Впровадження прозорої системи преміювання	Зростання продуктивності праці на 10–12%, зменшення плинності кадрів на 20% (за аналогією з результатами готелів «Radisson Blu» та «Premier Hotel Rus»)
Оптимізація графіку роботи та впровадження гнучкого планування	Зниження скарг на вигорання на 30%, зменшення середнього рівня лікарняних на 15% (за попередніми розрахунками на основі діючих графіків)
Оновлення посадових інструкцій та операційних стандартів	Скорочення кількості виробничих помилок на 25%, зменшення конфліктів у колективі на 30% (на основі внутрішньої статистики за 2023 рік)
Систематичне застосування нематеріальних форм заохочення	Зростання рівня задоволеності працівників на 18–20% (за прогнозованими оцінками), підвищення емоційної залученості
Створення індивідуальних маршрутів професійного зростання	Зменшення добровільних звільнень на 25–30%, підвищення внутрішньої мобільності персоналу (дані порівняльного аналізу практик готелів «Hilton Kyiv» і «City Holiday Resort»)

Джерело: розроблено авторами

Насамперед очікується стабілізація кадрового складу та суттєве зниження рівня плинності персоналу, що є одним з основоположних чинників забезпечення сталого функціонування готельного підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Згідно з розрахунками на основі діючих кадрових показників, прогнозоване зменшення плинності може становити до 20% протягом першого року після впровадження оновленої системи преміювання. У середньому, утримання одного працівника замість повторного набору дає змогу зекономити від 4 до 7 тис. грн на витрати з підбору та навчання, що безпосередньо впливає на ефективність витрат.

Крім того, структурна реорганізація трудових графіків, спрямована на оптимізацію розподілу робочого навантаження та впровадження елементів гнучкого планування змін, безпосередньо вплине на фізичне та психоемоційне самопочуття працівників. За аналогією з досвідом впровадження змін у готелі «Premier Palace», кількість скарг на втому та перенавантаження зменшилася на 30%, а частка лікарняних скоротилась на 12–15% вже протягом пів року. Такий результат можливий і в умовах «Ramada Encore Kyiv» за умови контролю за дотриманням 8-годинного робочого дня та впровадження системи вибору зручного

графіка.

Оновлення посадових інструкцій та регламентів здатне знизити частоту виробничих непорозумінь. На основі аналізу внутрішньої звітності за 2023 рік, найбільша частка конфліктів у персоналі припадала на ситуації розмитої відповідальності. Очікується зниження кількості таких випадків на 25–30%, що безпосередньо покращить рівень комунікації та організаційної взаємодії в колективі.

Упровадження нематеріальної мотивації, зокрема подяк, символічних нагород, премій «працівник місяця», а також ситуативних бонусів, може підвищити задоволеність роботою на 18–20%, що підтверджено що підтверджується результатами попередніх впроваджень аналогічних інструментів у готелях ділового призначення, які функціонують в м. Київ. Такий приріст має позитивний вплив на психологічну атмосферу та зменшує схильність персоналу до пасивного опору управлінським рішенням.

Нарешті, створення чіткої карти кар'єрного зростання, доповненої системою внутрішніх конкурсів, дозволить зменшити рівень добровільних звільнень на 25–30%. У свою чергу, за аналогією з політикою готелю «Hilton Kyiv», понад 40% працівників протягом першого року після запуску системи маршрутів розвитку виявили ініціативу щодо професійного просування, що дозволяє розглядати таку модель як ефективний довгостроковий мотиваційний інструмент.

Отже, запропоновані заходи не лише відповідають актуальним викликам готельної індустрії, а й формують передумови для поступального розвитку готелю «Ramada Encore Kyiv». Удосконалення системи мотивації персоналу вбачаємо не як реактивну відповідь на кризові явища, а як прогностичний інструмент, що забезпечує внутрішню стійкість і конкурентоспроможність готелю на довгострокову перспективу. У поєднанні з системним підходом до управління людськими ресурсами, така стратегія стане важливою складовою модернізації організаційної культури підприємства та його успішної адаптації до змінного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — науково обґрунтувати та розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту на прикладі готелю «Ramada Encore Kyiv» у контексті підвищення ефективності праці персоналу. Виходячи із завдань, окреслених у вступі, зроблено такі узагальнення.

По-перше, проведено теоретичний аналіз сучасних підходів до управління персоналом у сфері гостинності, зокрема у частині мотиваційної політики. Було з'ясовано, що готельні підприємства, які активно використовують комплексні інструменти мотивації — як матеріального, так і нематеріального характеру, — досягають вищого рівня продуктивності персоналу, знижують плинність кадрів і формують позитивний бренд роботодавця. Цей теоретичний підґрунтя стало основою для подальшого прикладного аналізу.

По-друге, здійснено характеристику мотиваційного клімату у готелі «Ramada Encore Kyiv» на основі результатів безпосереднього ознайомлення з внутрішніми процесами підприємства. Встановлено, що чинна система мотивації має низку суттєвих недоліків, зокрема: непрозорість у системі винагород, відсутність гнучкого підходу до планування праці, нечіткість посадових інструкцій та обмеженість у кар'єрному зростанні. Також виявлено, що серед персоналу домінують ознаки професійного вигорання, байдужості до результатів роботи, що прямо впливає на якість гостьового сервісу.

По-третє, в рамках третього розділу було запропоновано комплекс інструментів мотиваційного менеджменту, які мають потенціал до адаптації в умовах готелю. Було сформовано набір практичних заходів з огляду на їхню релевантність, ефективність та відповідність виявленим проблемам. Особливу увагу приділено кореляції між конкретними демотиваційними факторами та очікуваним результатом після впровадження заходів. Висвітлено механізми подолання наявних труднощів, зокрема шляхом впровадження прозорості системи преміювання, оновлення стандартів обслуговування, впровадження нематеріального стимулювання та кар'єрного планування.

Загалом, результати дослідження підтвердили гіпотезу про необхідність глибокої реформації мотиваційної системи в готелях ділового призначення. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх подальшої апробації в умовах реального функціонування готелю «Ramada Encore Kyiv» та їхньому потенціалі до масштабування на інші підприємства мережі.

Перспективи подальших досліджень у межах обраної тематики можуть охоплювати поглиблений аналіз впливу мотиваційного клімату на рівень лояльності гостей, а також розробку адаптивних цифрових інструментів мотиваційного менеджменту. Крім того, доцільним буде дослідити взаємозв'язок між рівнем задоволеності персоналу та середнім чеком, тривалістю бронювання, відгуками гостей тощо, що дозволить розширити прикладний інструментарій управління персоналом у готельному бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. 37101111 - ТОВ "ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ЛЛС" - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/37101111> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Всі вакансії компанії Fairmont, Grand Hotel Kyiv. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/314072/> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Всі вакансії компанії Прем'єр Палац, готель. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/38691/> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Всі вакансії компанії Україна, готель (Київ). *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/491606/> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Гакова, М. (2024). МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ. Сталий розвиток економіки, (1(48), 344-350. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>
6. Готелі «Готель «Ramada Encore Kyiv»» - інформація, події, карта, відгуки. *Київ Цифровий*. URL: <https://guide-old.kyivcity.gov.ua/places/gotel-ramada-encore-kyiv> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Готелі та апартаменти Києва, проживання в Києві. *Kyiv hotels & apartments, all accommodations in Kyiv*. URL: <https://www.kyivhotels.net/uk/> (дата звернення: 18.05.2025).
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
9. Іванова, О. А. "ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ." Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни (2024): 104.

10. Коваленко, О. В. "Кадровий потенціал як основа конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності.", 2024, с 48. URL: <https://surl.li/djnxny> (дата звернення: 05.05.2025).

11. Ковальова А.І., Александрова С.А. Актуальні проблеми управління персоналом готельних підприємств в Україні Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. 342 с. С.211-213.

12. Комарова, Ю.В., С.О. Кубіцький. "СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА." The 1 st International scientific and practical conference "Eurasian scientific discussions"(February 13-15, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. 582 p.. 2022.

13. Копча, Ю., Домище, А. (2023, October). МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. In The 3rd International scientific and practical conference "Problems of creating scientific ideas about world development"(October 03–06, 2023) Ottawa, Canada. International Science Group. 2023. 225 p. (p. 103).

14. Марченко, Н. І. "МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ." Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий: 28.

15. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти [електронний ресурс]: / уклад.: Л. О. Шаран, В. В. Цирульнікова, Н. П. Бондар, В. О. Губеня. - К: НУХТ, 2023. - 24 с.

16. Музичка Є. О., Ситайло У. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.101> (дата звернення: 05.05.2025).

17. Непочатенко, В. (2021). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ. Економіка та суспільство, (31).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>

18. Сисоєва, С. І.; Тимошевська, М. О. Проблеми та виклики управління персоналом в українських готелях. «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні, 2024, с.192.

19. Учасники проєктів Вікімедіа. Київ – Вікіпедія. *Вікіпедія*.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Київ> (дата звернення: 05.05.2025).

20. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії Навчальний посібник / За ред. проф. І.М.Школи. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. - 662 с.

21. Favor Park Hotel, Київ (оновлені ціни 2025 року). *Booking*.
URL: <https://www.booking.com/Share-UJon014> (дата звернення: 25.04.2025).

22. Greguar Hotel by UHM, Київ (оновлені ціни 2025 року). *Booking*.
URL: <https://www.booking.com/Share-BuLXvDA> (дата звернення: 25.04.2025).

23. Mercure Kyiv Congress, Київ (оновлені ціни 2025 року). *Booking*.
URL: <https://www.booking.com/Share-8S9Cbf> (дата звернення: 25.04.2025).

24. Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre Вакансії. *robot.ua*.
URL: <https://robot.ua/company1652703> (дата звернення: 05.05.2025).

25. Ramada Encore - Карти Google. *GoogleMaps*.
URL: <https://www.google.com/maps/place/Ramada+Encore/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xc8fc8d5696518d0b?sa=X&ved=1t:2428&ictx=111> (дата звернення: 25.04.2025).

26. Ramada Encore Kyiv | Conference & Events Hotel in Kiev, Ukraine. *Ramada Encore Kyiv*. URL: <https://ramadaencorekyiv.com/uk/> (дата звернення: 25.04.2025).

27. Ramada Encore Kyiv, Київ (оновлені ціни 2025 року). *Booking*.
URL: <https://www.booking.com/Share-Rc2hBYG> (дата звернення: 25.04.2025).

Тези доповіді XIV міжнародної науково-практичної конференції
«Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**



**XIV МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ**

***ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ТА
ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ***

22 травня 2025 р.

Київ НУХТ 2025

XIV International Scientific and Practical Conference "Innovative Technologies in the Hotel, Restaurant and Tourism Business", May, 22, 2025. Book of abstract. NUFT, Kyiv, 2025. – 303 p.

The publication contains materials of **XIV International** Scientific and Practical Conference "Innovative Technologies in the Hotel, Restaurant and Tourism Business".

The publication is intended for scientists and researchers who are engaged in definite problems in the Hotel, Restaurant and Tourism Business.

ISBN 978-966-612-380-3

© NUFT, 2025

Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», 22 травня 2025 р. – К.: НУХТ, 2025 р. – 303 с.

Видання містить матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі».

Розраховано на фахівців і дослідників, які пов'язані з означеними проблемами у готельно-ресторанному бізнесі.

ISBN 978-966-612-380-3

© NUFT, 2025

23	Сидорук Ю.В. Мінідесерти у кейтеринговому сервісі: сучасні тренди, технологічні рішення та стратегії впровадження в готельно-ресторанному бізнесі	79
24	Баран О.М., Шарап Л.О., Шарап А.В. Особливості впровадження школи барного мистецтва в готельне підприємство	81
25	Супрун В.О. Floating-SPA – інноваційний підхід у сфері готельного бізнесу	83
26	Дубас О.В., Губеня В.О., Люлька О.М. Концепція рекреаційного готельного підприємства з комплексними оздоровчими програмами	84
27	Павлов М.Р., Лявинець Г.М., Губеня В.О. Сучасні напрями техніко-технологічного оснащення кейтерингу	86
28	Хайнос Н.П., Шарап Л.О. Оптимізація системи управління запасами ресторану при готелі	87
29	Будзиський Д.В., Іщенко Т.І., Губеня В.О. Аналіз програм лояльності готельних підприємств м. Києва: проблеми та напрями вдосконалення	88
30	Абрамова А.Г., Гоц Ю. П. Клієнтоорієнтованість як стратегія в готельному бізнесі	89
31	Григоренко К.С., Іщенко Т.І., Губеня В.О. Удосконалення сервісної діяльності в ресторані при готельному підприємстві в умовах військового стану	90
32	Лук'янець Г.Г. Традиції чи інновації: впровадження QR-кодів у ресторанній сфері	91
33	Рапова А.С., Digital innovations in hotel management: new standards of administration and service	92
34	Сергейко С.В., Дулька О.С. Впровадження унікальних готельних номерів для підвищення привабливості бренду готельного підприємства	94
35	Лабунець Д.В., Дулька О.С., Іщенко Т.І. Удосконалення системи мотивації персоналу в готельному підприємстві	96
36	Каленік К.В. Інноваційні управлінські рішення в індустрії HoReCa	97
37	Кирич Н.І., Кунпан Т.С. Світовий досвід управління сталим розвитком на підприємствах ресторанного господарства	98
38	Лейко В.В., Бондар Н.П. Інноваційна концепція бутік-готелю в етнокультурному середовищі Полтавщини	100
39	Абрамова А.Г., Городь М.К. Персоналізація сервісу в готельно-ресторанних підприємств за допомогою інструментів ШІ	102
40	Монета В.Р., Бондар Н.П. Удосконалення кейтерингу в закладі ресторанного господарства	104
41	Криктюченко А.Б., Бондар Н.П. Енергоефективність як чинник підвищення конкурентоспроможності готелю	105

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Лабунець Д.В., здобувачка

Дулька О.С., к.т.н.

Іщенко Т.І., к.т.н., доц.

*Національний університет харчових технологій**(НУХТ), м. Київ*

Вступ, актуальність теми. У сучасних умовах нестабільності та кадрової кризи мотивація персоналу набуває ключового значення в управлінні готельними підприємствами. Особливо це стосується готелів ділового призначення, де очікування гостей є високими, а темп роботи — інтенсивним.

Матеріали та методи, результати та обговорення. У рамках дослідження було проведено аналіз мотиваційних систем чотирьох київських готелів ділового сегменту: «Прем'єр Палац», «Fairmont», «Radisson Blu» та «Готель Україна». Виявлено, що лише окремі з них мають збалансовану систему стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Наприклад, «Radisson Blu» вирізняється гнучкою схемою бонусування, внутрішнім просуванням і програмами розвитку. Натомість у «Готелі Україна» переважає класичний підхід без медичного страхування і чіткої траєкторії кар'єрного росту.

На прикладі готелю «Ramada Encore Kyiv» встановлено, що персонал страждає від професійного вигорання, низької заробітної плати, нестабільного графіку роботи та відсутності кар'єрних перспектив.

Серед ефективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в зазначеному засобі розміщення пропонуємо створення прозорої моделі кар'єрного зростання, що дає працівникам чітке бачення професійних перспектив. Доцільним вважаємо і впровадження наставництва як елемента адаптації нових співробітників. Також, на нашу думку, буде доречним використання гейміфікації — зокрема внутрішніх змагань із символічними бонусами — для посилення залученості. Регулярні відкриті зустрічі між керівництвом і персоналом сприятимуть формуванню довіри та своєчасному реагуванню на внутрішні проблеми.

Висновок. Мотивація персоналу — це не лише набір стимулів, а передусім середовище, в якому вони реалізуються. У готелях ділового призначення вона має ґрунтуватися на повазі до часу, голосу й гідності працівника, перетворюючись із засобу контролю на інструмент розвитку.

Література

1. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 08.05.2025).