

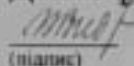
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

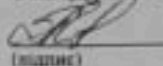

(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«17» червня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«17» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-8

Стецюк Дарина Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Ковтун Аліна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Рецензент Роман ЯКОБЧУК

(ім'я і прізвище)


(підпис)

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

Здобувач


(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“ 08 ” травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Стецюк Дарини Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства»

керівник роботи Ковтун Аліна Володимирівна, к.т.н., старший викладач

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

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







2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення мотиваційної політики у готелі «Raziotel» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку готельних підприємств Печерського району міста Києва; Розділ 2 Аналіз діяльності готелю «Raziotel»; Розділ 3 Удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства; 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	Ковтун А. В., ст.викл.	 08.05.25 р.	 13.05.25 р.
Розділ 2	Ковтун А. В., ст.викл.	 14.05.25 р.	 20.05.25 р.
Розділ 3	Ковтун А. В., ст.викл.	 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 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПЕЧЕРСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAZIOTEL»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач

Дарина СТЕЦЮК

Керівник роботи

Аліна КОВТУН

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Стецюк Дарини Андріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,

освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства»*

Керівник роботи: Ковтун Аліна Володимирівна, к.т.н., старший викладач

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних засад та надання рекомендацій для удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства на основі аналізу готелю «Raziotel».

У процесі аналізу було визначено проблеми та виклики мотиваційної політики готелю: переважно слабкий механізм стимулювання, низький рівень зацікавленості персоналу та відсутність індивідуального підходу до мотивації працівника.

Окреслено процес управління мотивацією працівників, включаючи методи матеріального та нематеріального стимулювання, а також аналіз іноземних підходів до побудови ефективної мотиваційної політики в готельному бізнесі. Проведено аналіз діючої мотиваційної політики в готельному підприємстві, виявлено її слабкі сторони, а також можливості покращення обслуговування.

Визначено ефективність запропонованих заходів для підприємства

гостинності, зокрема очікуване підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення рівня обслуговування. Проведена оцінка ефективності дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих змін у мотиваційній політиці

Ключові слова: мотиваційна політика, управління персоналом, стимулювання працівників, нематеріальна мотивація.

ABSTRACT

Abstract the work is devoted to defining theoretical foundations and providing recommendations for improving the motivational policy of a hotel enterprise based on the analysis of the hotel «Raziotel».

In the process of analysis, the problems and challenges of the hotel's motivational policy were identified, mainly the weak incentive mechanism, the low level of staff interest and the lack of an individual approach to employee motivation.

The process of managing employee motivation is outlined, including methods of material and non-material incentives, as well as an analysis of foreign approaches to building an effective motivational policy in the hotel business

The analysis of the current motivational policy in the hotel enterprise was carried out, its weaknesses and opportunities for improving service were identified.

The effectiveness of the proposed measures for the hospitality enterprise has been determined, in particular the expected increase in labor productivity, reduction in staff turnover and improvement in the level of service.

The conducted effectiveness assessment allows us to conclude on the feasibility of implementing the proposed changes in the motivational policy.

Keywords: motivational policy, personnel management, employee incentives, non-material motivation, hotel manager.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПЕЧЕРСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА.....	8
1.1 Характеристика типів готельних підприємств Печерського району.....	8
1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2022-2024 років.....	10
1.3 Перспектива розвитку готельного бізнесу та спільні проблеми.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAZIOTEL».....	14
2.1 Загальна характеристика готелю Raziotel.....	14
2.2 Технологічні аспекти діяльності готелю.....	19
2.3 Характеристика процесу обслуговування споживачів.....	20
2.3 Оцінка задоволеності гостей та результат дослідження	22
2.4. Структура персоналу готельного підприємства.....	25
2.4.1 Огляд загальної кількості працівників за різними підрозділами готельного підприємства.....	27
2.4.2 Аналіз розподілу працівників за категоріями.....	28
2.4.3 Вивчення організаційної структури готельного підприємства та взаємодії між підрозділами.....	30
2.5 Аналіз кваліфікаційного складу та оцінка рівня компетенції та професійних навичок працівників.....	32
2.6 SWOT-АНАЛІЗ готельного підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	37
3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики та стимулювання персоналу в готельних підприємствах	37
3.2 Вдосконалення мотиваційної політики в готелі «Raziotel».....	43
3.3 Покращення функціонуючої системи мотивації праці в готелі «Raziotel».....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.....	57

ВСТУП

На сучасному готельному ринку конкуренція вимагає від підприємства постійного пошуку вдосконалення управління персоналом. Удосконалення мотиваційної політики готельного підприємства має великий вплив на конкурентоспроможність та рівень обслуговування персоналом. Оскільки, саме від персоналу залежить якість роботи та лояльність від споживачів до підприємства.

Актуальність. Персонал в готелі «Raziotel» працює не лише для можливостей професійного зростання, комфортного соціально-психологічного клімату та визнання їхньої праці. Тому актуальність удосконалення мотиваційної політики полягає в розробці індивідуальних підходів до кожного співробітника, впровадженні програм навчання, кар'єрного менеджменту та нематеріальних стимулів.

Об'єктом дослідження є способи удосконалення мотиваційної політики на прикладі готелю «Raziotel»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів мотиваційних систем для утримання та залучення співробітників готелю «Raziotel».

Метою дослідження є дослідження стратегій покращення вивчення важливих аспектів мотиваційної політики в готелях, особливостей управління персоналом в цій сфері

Завдання дослідження: 1) визначити стан та перспективи розвитку готельних підприємств в Печерському районі Києва; 2) провести аналіз мотиваційної політики готельного підприємства «Raziotel»; 3) запропонувати рекомендації щодо поліпшення мотиваційної політики спираючись на сучасні тенденції.

Методи досліджень: вивчення професійної літератури та діяльності готелю «Raziotel» дослідження та спостереження за думками експертів в сфері гостинності, аналіз інформаційних ресурсів та джерел інформації.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПЕЧЕРСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА

1.1 Характеристика типів готельних підприємств Печерського району

Готельна індустрія – це динамічний та перспективний сектор бізнесу, який швидко розвивається завдяки інтернаціоналізації та його відповідності європейськими бізнес-стандартами. Готельна індустрія пропонує широкий вибір засобів розміщення для будь-якого типу споживачів, від звичайних туристів до ділових мандрівників.

Столиця України, Київ має тризіркові готелі, на які припадає близько 50% всіх номерів (45 готелів та близько 4800 номерів). Це засоби розміщення середнього класу, які пропонують основні послуги за доступними цінами та домашнім комфортом. До таких об'єктів належать готель «Premier Hotel Lybid», готель «Експрес», «Ibis Kyiv City Center» у центрі Києва. Деякі з цих готелів не завжди відповідають сучасним стандартам, але вони все ще популярні завдяки низькій ціні на проживання.

Чотиризіркові готелі займають близько 22% ринку, маючи загалом близько 2200 номерів. Вони поєднують у собі додатковий рівень обслуговування, зручне розташування та широкий спектр зручностей. Наприклад, City Hotel, Holiday Inn Kyiv, Senator Victory Square – готелі, розташовані поблизу культурних та комерційних центрів столиці[8].

Хоча п'ятизіркові готелі трапляються рідко, вони являють собою найкращі варіанти розміщення. У готелі понад 1500 номерів. У цьому районі розташовані найбільші готелі світу – Hilton Kyiv, Hyatt Kyiv, Greater Kyiv. Гостям пропонуються різноманітні послуги, розкішні номери, спа-послуги, вишукані страви та приміщення для проведення бізнес-заходів.

Окрім категоріального поділу, готелі також поділяються за функцією: Готелі ділового призначення переважно зосереджені на наданні послуг діловим гостям. Зазвичай вони розташовані в центрі міст або в урядових та ділових районах і пропонують приміщення для проведення зустрічей та

конференцій, бізнес-послуги, необхідне обладнання, особистий секретар та супутні послуги. У Києві такими місцями є: готель Sky Loft Kyiv, готель Presidential, готель «Київ», готель «Дніпро».

Люксові готелі та бутіки надають вишуканий комфорт при проживанні із усіма зручностями, та обслуговування на високому рівні. Бутік-готелі зазвичай менші та часто розташовані у старих будівлях або в добре забудованих районах. Одним із прикладів є Kyiv Boutique Apartments. До класу люксових належать Royal Olympic та Royal та Президент готель.

Апарт-готелі поєднують послуги готелю та затишок дому. Готель в номері містить попри звичні зручності ще кухню та іншу побутову техніку в номерах, що дозволяє зупинитись на тривалий період. Серед прикладів – Luxury Apartments Arena Gulliver, Khreshchatyk Apart Hotel Passage.

Мотелі та гостьові будинки займають найнижче місце. Послугами готелів такого типу користуються туристи з обмеженим бюджетом. До послуг входять лише основні, котрі надають основні життєві потреби.

Готельна індустрія Печерського району демонструє гармонійне поєднання різноманітних типів засобів розміщення. Поряд із великими міжнародними мережами, тут успішно функціонують бутік-готелі, що створює унікальний баланс між звичною стандартизацією та індивідуальним підходом. Тризіркові готелі є фундаментом індустрії, надаючи доступний комфорт, тоді як чотиризіркові готелі вдало поєднують якісний сервіс із розумною ціною. П'ятизіркові готелі виступають еталоном, задаючи високі стандарти. Крім зоряної класифікації, розвиваються спеціалізовані форми (бізнес-готелі, апарт-готелі), що свідчить про орієнтацію на конкретні потреби споживача. Ця різноманітність стимулює здорову конкуренцію, де кожен тип знаходить свою нішу. Аналіз підкреслює, що готельний бізнес району – це складна система, де кожен елемент є важливим для надання послуг на високому рівні для сучасних гостей.

1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2022-2024 років

З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році сфера гостинності зазнала безпрецедентного удару. Готельний бізнес, що лише почав оговтуватися від наслідків пандемії COVID-19, опинився в стані глибокої кризи. Втрата туристичних потоків, як зовнішніх, так і внутрішніх, масове закриття готелів, конверсія їх у прихистки для внутрішньо переміщених осіб та колосальні економічні втрати — усе це стало новою реальністю для підприємств гостинності. Так, лише у Києві у 2022 році кількість іноземних туристів зменшилася у 10,4 раза порівняно з 2021 роком: 98 тисяч проти понад мільйона. Закриття готелів і падіння попиту спричинили скорочення зайнятості та зниження цін.

Економічне навантаження, що виникло через підвищення цін на продукти харчування, енергоносії та логістичні проблеми, лише посилило тиск на готельний сектор. Лише 6% підприємств, за даними Європейської Бізнес Асоціації, не зазнали втрат унаслідок війни. Проте вже у 2023 році можна було спостерігати ознаки адаптації. Частина готелів відновила свою роботу, почалося поступове зростання внутрішнього туризму та ділової мобільності. Урядові програми підтримки, зростання середнього чеку подорожей та стабілізація попиту свідчать про прагнення ринку вийти з кризи. При цьому зберігається низка системних викликів — брак кваліфікованого персоналу, змінені запити споживачів, зниження платоспроможності та ризику безпеки. Особливе значення у процесі стабілізації набуває гнучкість готельного бізнесу та здатність до адаптації.

Як зазначає Н. Шадчнева, війна кардинально змінила структуру споживачів та їхні вподобання. Це вимагає від готельєрів не лише оновлення сервісів, а й впровадження нових бізнес-моделей. У прифронтових та звільнених регіонах зростає популярність малого бізнесу – кав'ярень, пекарень, стріт-фуд-локацій, що демонструє підприємницьку витривалість та готовність до дії навіть у кризових умовах. На цьому тлі Київ продовжує зберігати потенціал лідера готельного ринку України. Як політичний, культурний, медичний і діловий центр країни, він залишається привабливим для бізнес-туризму та наукових заходів. Заповнюваність

номерного фонду в окремих районах столиці сягає 60–70%, що є позитивним індикатором. Динаміку розвитку готельного бізнесу протягом 2022-2024 років представлено схематично на рис. 1.1.

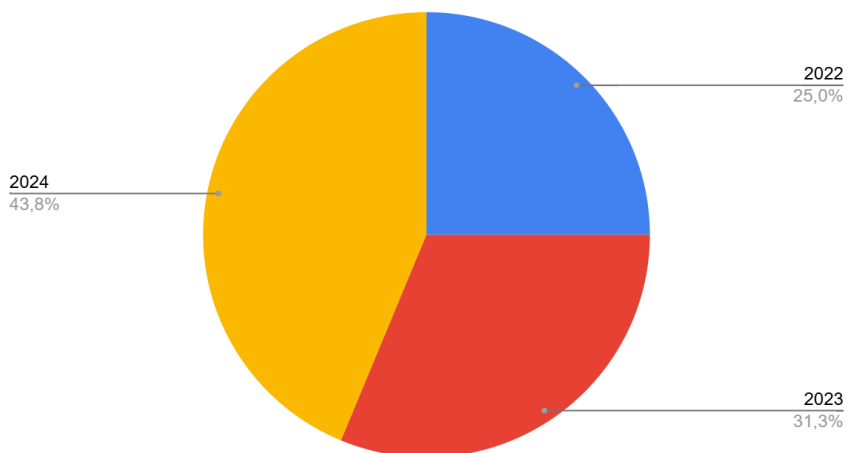


Рис. 1.1 - Динаміка розвитку готельно-ресторанного бізнесу в місті Києві протягом 2022-2024 років.

Розроблено автором

Після аналізу даних можна свідчити про поступове, але стабільне відновлення готельного ринку Києва після значного падіння у 2022 році, спричиненого війною та кризовими обставинами. Заповнюваність готелів у 2022 році була на історично низькому рівні — близько 24%, що свідчить про різке скорочення туристичних і бізнес-потоків. У 2023 році можливе помірне зростання до 30%, що закінчується про початок адаптації галузі до нових реалій та поступове повернення туристів.

Найсуттєвіше зростання відбулося у 2024 році, коли середній показник заповнюваності досягає 42%. Це завершено про відновлення попиту на готельні послуги, ростом ділової та культурної діяльності в столиці, а також ефективність заходів з підтримки галузі. Проте заповнюваності весь рівень ще не досягне високих показників, що вказує на наявність викликів, зокрема безпекових та економічних.

Отже, динаміка заповнюваності готелів Києва за 2022–2024 роки демонструє позитивний тренд від глибокої кризи до стабілізації та поступового відновлення, що створює обґрунтування для подальшого розвитку індустрії гостинності в умовах нових викликів і можливостей.

У перспективі до 2026 років передбачено реалізацію щонайменше 45 проєктів готельної інфраструктури на понад 6 000 номерів, що створює умови для притоку інвестицій та впровадження інновацій. Загальноєвропейський вектор розвитку також підтримує Україну. Уперше держава очолила Європейську комісію ООН з туризму, що відкриває нові можливості для міжнародної кооперації, проєктного фінансування та імплементації сучасних стандартів у сфері сервісу. Готельний бізнес Києва, попри складну геополітичну ситуацію, демонструє ознаки стабілізації та перспективи відновлення. Подальший розвиток галузі буде залежати від безпекової ситуації, ефективності управлінських рішень, доступу до фінансування та здатності підприємств до інноваційного реагування на зміну ринкових умов. Гнучкість, орієнтація на якість, а також підтримка на державному рівні залишаються є невід'ємними чинниками у формуванні майбутнього української індустрії гостинності.

1.3 Перспектива розвитку готельного бізнесу та спільні проблеми

Київ, традиційно виступає як центр політичного, ділового, культурного та туристичного життя країни. Саме ця багатофункціональність формує стійкий фундамент для розвитку готельного бізнесу, попри складні виклики сьогодення. Однак поряд із традиційними економічними ризиками все більшого значення набуває людський фактор - зокрема, проблема високої плинності персоналу, яка стає справжньою перешкодою для якісного обслуговування гостей.

Дослідження ринку праці в готельній сфері свідчать, що середній термін роботи співробітника в одному закладі різко скоротився за останні роки. Це пов'язано з цілим комплексом причин, які варто розглядати не лише з економічної, а й з соціально-психологічної точки зору. Працівники часто зазначають, що фінансова мотивація, особливо в умовах інфляції, вже не компенсує емоційних витрат, пов'язаних із постійною роботою з людьми.

Така ситуація склалася на ринку праці переважно через зміну орієнтирів молодого покоління працівників. Якщо раніше кар'єрне зростання в готелі розглядалося як довгострокова перспектива, то сьогодні багато спеціалістів шукають більш гнучких умов праці, можливостей віддаленої роботи або

швидшого професійного розвитку. Це створює додаткові виклики для керівників готелів, які мусять адаптувати традиційні моделі управління персоналом до нових реалій. Особливо гостро проблема плинності проявляється в високій ланці керівництва - адміністраторах, менеджерах з обслуговування, які накопичують досвід, але часто не бачать чітких перспектив для подальшого професійного зростання.

У нашому готелі «Raziotel» ситуація не є винятком. Аналіз кадрової динаміки за останній рік показує, що близько 40% звільнень відбуваються серед працівників, які пропрацювали менше року. Це свідчить про необхідність перегляду як системи адаптації нових співробітників, так і загальної філософії управління персоналом. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, який поєднував би традиційні методи мотивації з інноваційними підходами. Важливим напрямком є створення прозорих кар'єрних траєкторій, впровадження менторських програм, а також розвиток корпоративної культури, що сприятиме емоційній прив'язаності працівників до закладу.

Таким чином, проблема плинності кадрів у готельній індустрії вимагає не лише економічних рішень, а й глибшого розуміння сучасних соціальних тенденцій. Для нашого готелю це означає необхідність переосмислення кадрової політики з урахуванням як бізнес-потреб, так і очікувань сучасних працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAZIOTEL»

2.1 Загальна характеристика готелю «Raziotel»

Готель «Raziotel» виступає як яскравий представник мережі Optima Hotels & Resorts, постійно надаючи тризіркову якість обслуговування для різноманітної категорії гостей. Цей засіб розміщення успішно поєднує доступність з комфортом, позиціонує себе як для ділових споживачів, так і для звичайних туристів. Готель розташований на вулиці Ямській, 52 у Києві. Працюючи у формі публічного акціонерного товариства, готель користується перевагами усталеної впізнаваності бренду Optima Hotels & Resorts, зберігаючи при цьому свою унікальну операційну ідентичність. Ця подвійна перевага дозволяє готелю використовувати корпоративні ресурси, які допомагають вчасно підлаштовуватись під місцеві ринкові умови.

Готелю «Raziotel» пропонуючи передбачувані стандарти сервісу робить акцент на гостинності, орієнтованій на цінність, а не на конкурентними цінами. Такий підхід особливо подобається бізнесменам, які цінують економію та потребують надійного житла, а також туристам, які шукають комфортне місце перебування поблизу історичних пам'яток Києва. Зберігаючи таке збалансоване позиціонування, «Raziotel» займає важливу нішу в секторі гостинності України, підтримуючи стабільну якість без преміальних цін. Характеристика готелю «Raziotel» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика готелю «Raziotel»

Категорія	Значення
Юридична назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОПТИМА ХОТЕЛС ДЕВЕЛОПМЕНТ"
Юридична адреса	03039, місто Київ, вул. Голосіївська, буд. 17
Місце розташування	м. Київ, вул. Ямська, 52

Категорія	***
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство (ПАТ)
Режим роботи	Цілодобово, без вихідних

Розроблено автором

Що відрізняє «Raziotel» в мережі Optima, так це його вигідне міське розташування. На відміну від багатьох мережевих готелів, розташованих у ділових районах або передмістях, цей засіб розміщення пропонує зручний доступ до культурних пам'яток, залишаючись при цьому добре сполученим з транспортними вузлами. Ця географічна перевага підвищує його привабливість як для комерційної, так і для туристичної галузі, створюючи численні потоки доходів протягом року. Щодо надання послуг, «Raziotel» виступає як взірець тризіркової моделі – надаючи основні зручності без зайвої розкоші. Такий цілеспрямований підхід дозволяє готелю підтримувати конкурентні ціни, водночас дотримуючись міжнародних стандартів комфорту та чистоти. Постійна ефективність готелю в цих важливих сферах зробила його надійним варіантом у сегменті гостинності середнього цінового сегмента Києва. Види діяльності ТОВ «Raziotel» за КВЕД наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Види діяльності ТОВ «Raziotel» за КВЕД

Види діяльності	Вид діяльності за КВЕД
Основний вид	55.10. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Інші вид	61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	71.20 Технічні випробування та дослідження
	79.11 Діяльність туристичних агентств
	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	73.11 Рекламні агентства
	85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти
	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
	79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
	46.34 Оптова торгівля напоями
	55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування
	56.21 Постачання готових страв для подій

Розроблено автором

«Raziotel» пропонує чітко вивірену модель обслуговування, яка містить відмінності від пропозицій люксових готелів. Тут акцент зроблено на практичність, функціональність та співвідношення ціни та якості. До базових послуг належать цілодобова рецепція з можливістю швидкого заселення та виселення, система зберігання багажу з електронним контролем доступу, а також спеціально обладнані номери для гостей з обмеженими можливостями. Ці елементи створюють фундамент комфортного перебування. Гостям пропонуються

континентальні сніданки з 6:30 до 10:30, де поєднуються європейські та місцеві страви. Лобі-бар, хоча і має обмежений асортимент, пропонує продуманий вибір напоїв та закусок для неформальних зустрічей або короткого відпочинку.

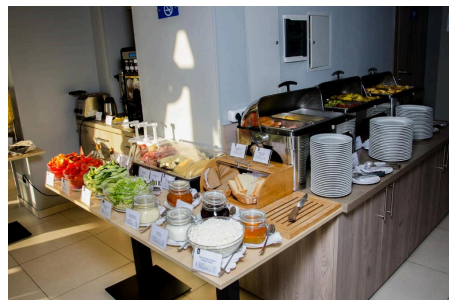
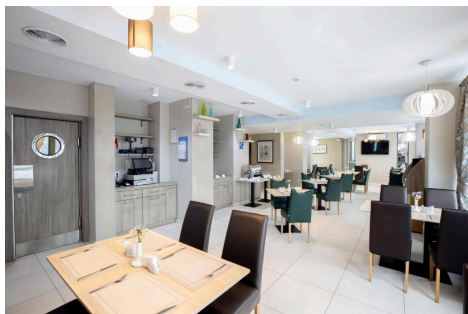


Рис. 2.1 – Ресторан

Для ділових споживачів готель містить конференц-зал «Україна» на 40 осіб, обладнаний базовим мультимедійним обладнанням, а також послуги копіювання та друку документів. Цього достатньо для проведення бізнес-зустрічей або невеликих тренінгів, що цілком відповідає готелю даної категорії.

До додаткових послуг відносяться організація трансферів за попереднім бронюванням, допомога у придбанні квитків на транспорт чи культурні заходи, послуги хімчистки, а також інші опції, що роблять перебування гостей комфортним. Важливо відзначити, що «Raziotel» свідомо відмовився від деяких послуг, характерних для більш дорогих закладів. Тут відсутній власний СПА-центр чи фітнес-зал (що частково компенсується партнерськими пропозиціями), не пропонується цілодобовий кейтеринг, а робота ресторану обмежена певними годинами. Також відсутні послуги консьєржа преміум-класу. Такий підхід не є недоліком - це свідомий вибір, що відображає принцип раціональності в управлінні готельним бізнесом. «Raziotel» не намагається охопити всі можливі потреби гостей, а чітко визначає свою цільову аудиторію та спектр послуг, які можна надати на високому рівні за прийнятною ціною.

Таким чином, готель «Raziotel» на вул. Ямській пропонує збалансований набір послуг, який цілком відповідає очікуванням від якісного тризіркового готелю у великому місті. Його перевага - у чіткому розумінні своєї ніші та здатності

надати основні послуги без непотрібних надмірностей, що дозволяє слідувати оптимальному співвідношенні ціни та якості.

Номерний фонд готелю складають 78 яскравих і комфортних номерів категорій "Класик", "Стандарт", "Суперіор". Всі номери сучасні, зручні, стильні і оснащені всім необхідним для повноцінного якісного відпочинку: комфортабельними меблями, сучасною технікою.

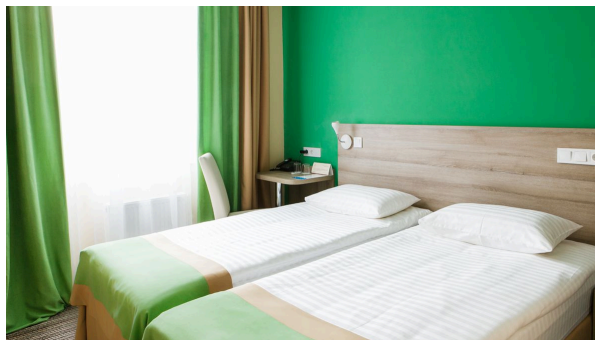


Рис.2.2 – Номер категорії “Класик”

До номеру входить: 2 ліжка (900×2000) або 1 двоспальне (1800×2000), ванна кімната з душовою кабіною, фен, телевізор, кондиціонер, безкоштовне користування Wi-F з'єднанням, телефон.

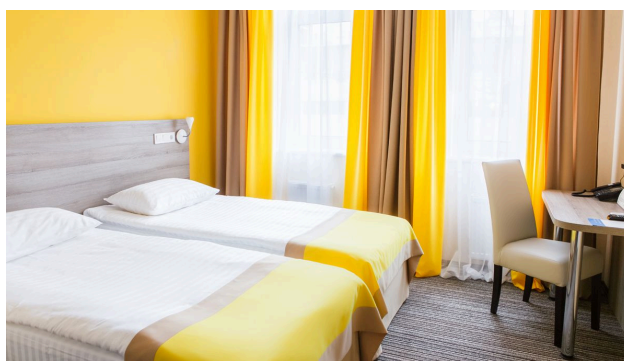


Рис.2.3 – Номер категорії “Стандарт”

До номеру входить : 2 односпальні ліжка (900×2000) або 1 двоспальне (1800×2000), ванна кімната з ванною або душем, фен, телевізор, кондиціонер Wi-Fi, телефон.

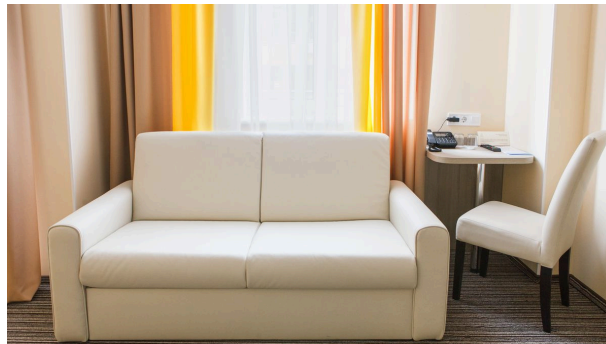
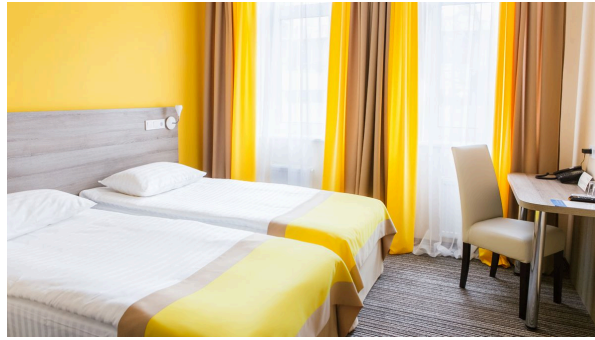


Рис.2.4 – Номер категорії Суперіор

До номеру входить: 2 ліжка (900×2000) або 1 двоспальне (1800×2000), розкладна канапа, ванна кімната з душовою кабіною, телевізор, телефон, фен, кондиціонер, кава-набір, халат, міні-бар.

Загальний комфорт і безпека підтримуються завдяки датчикам диму системам відеоспостереження, вогнегасникам. У номерах є кондиціонер і опалення, також можна замовити послугу "будильник". Готель враховує потреби гостей з інвалідністю — до верхніх поверхів можна дістатися на ліфті. Персонал спілкується українською та англійською мовами, тож гості з інших країн отримують послуги так само якісно як і вітчизняні туристи[14, 9].

2.2 Технологічні аспекти діяльності готелю

Готельний бізнес ґрунтується на чітко вибудованій системі взаємодії різних служб, де кожен елемент технологічного ланцюга відіграє визначену роль у забезпеченні якісного сервісу. Процес починається з моменту бронювання, коли потенційний гість вперше вступає у взаємодію з готелем. На цьому етапі важливо не лише зафіксувати запит, а й передбачити можливі нюанси – від типу бронювання до особливих побажань споживача. Заїзд гостя – це перша офіційна точка дотику, де формується враження про весь готель. Адміністратор, який

проводить реєстрацію, виконує одночасно кілька функцій: ідентифікує особу, оформлює документи, надає необхідну інформацію та створює атмосферу привітності. Важливо, щоб цей процес, незважаючи на формальність, залишався людським і не нагадував бюрократичну процедуру. Проживання гостя – це постійний рух: від обслуговування номерів до координації додаткових послуг. Персонал повинен вміти передбачати потреби, а не просто реагувати на запити. Тут особливе значення набуває внутрішня комунікація між службами, адже саме через її збої найчастіше виникають неприємні ситуації. Фінансові розрахунки – делікатна частина взаємодії. Гнучкість у ціноутворенні, здатність запропонувати різні варіанти оплати, прозорість умов – все це впливає на фінальне враження гостя. Особливо це відчутно під час виїзду, коли будь-яка неточність може звести нанівець усі позитивні емоції від проживання.

Завершальним етапом стає нічний аудит – технічний, але важливий процес. Він нагадує перевірку всіх систем перед новим робочим днем, коли виправляються помилки, уточнюються деталі та готується ґрунт для наступного циклу обслуговування. Справжня майстерність готельного менеджменту полягає не у безпомилковому виконанні інструкцій, а в здатності робити технологічні процеси непомітними для гостя. Коли кожен етап – від бронювання до виїзду – відбувається природно і беззастережно, тоді можна говорити про справжній професіоналізм у сфері готельного сервісу[2].

2.3 Характеристика процесу обслуговування споживачів

У готельному бізнесі кожен елемент сервісу формує загальне враження гостя, але саме служба обслуговування стає тим ланцюгом, що об'єднує всі процеси. У «Raziotel» 3* ця служба не просто виконує стандартні процедури, а створює ту неповторну атмосферу, яка відрізняє справжній готельний досвід від звичайного ночівлю. Перший контакт гостя з готелем починається ще до його прибуття - на етапі бронювання. Тут важлива збалансованість між технологічністю процесу та індивідуальним підходом. Працівники «Raziotel» вміють трансформувати стандартну процедуру бронювання в персональну

комунікацію, де враховуються особливі побажання майбутнього гостя. Цикл обслуговування гостей наведено на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Цикл обслуговування гостей



Джерело:[19]

Зустріч у вестибюлі - це момент істини для будь-якого готелю. У готелі «Raziotel» 3* реєстраційний процес організований так, щоб поєднувати ефективність з теплотою прийому. На відміну від великих готелів, де часто панує формалізм, тут вдається зберегти камерність і увагу до кожної деталі. Персонал не просто оформлює документи, а відчуває себе справжнім господарем, що запрошує до свого дому. Особливістю обслуговування в «Raziotel» є те, що кожен працівник виконує кілька функцій одночасно. Адміністратор часто бере на себе обов'язки консьєржа, а покоївки вміють дати грамотну консультацію про місцеві пам'ятки. Така універсальність не є ознакою економії на персоналі, а свідчить про професійний підхід до підбору кадрів.

Служба прибирання в «Raziotel» працює за принципом «Чистота постійно підтримується, але сам процес прибирання ніколи не втручається в особистий простір гостя». Це тонка робота, яка вимагає від персоналу не лише акуратності, але й розуміння психології споживача. Що стосується додаткових послуг, то «Raziotel» пропонує їх без нав'язливості. Персонал вміє почути, що дійсно потрібно гостеві, і запропонувати саме те, що зробить його перебування комфортнішим. Це може бути додатковий сервіс у номері чи порада щодо відвідування місцевих закладів.

Культура спілкування в «Raziotel» - це окремий фактор, який повинен бути дослідженим. Працівники володіють унікальним балансом між професійністю та дружелюбністю. Вони завжди знаходять правильний тон, незалежно від ситуації, що особливо важливо при вирішенні можливих проблем або конфліктів.

Фінальний етап - виїзд гостя . У «Raziotel» розуміють, що останнє враження часто залишається у пам'яті найдовше. Тому процедура розрахунку організована так, щоб бути швидкою, але не поспішною, даючи гостю відчуття, що його тут завжди раді бачити знову[1].

Справжня мета обслуговування в «Raziotel» 3* полягає не у бездоганному виконанні інструкцій, а у здатності перетворити стандартні процедури на теплу, людську взаємодію. Саме це робить перебування в готелі особливим і запам'ятовується гостям надовго.

2.4 Структура персоналу готельного підприємства

Функціональна структура готелю спирається на управлінську ієрархію або лінійну структуру управління готелем: вища керівна ланка, керівники служб і структурних підрозділів, середня ланка, молодший обслуговуючий персонал, технічний і допоміжний персонал. Тобто для готелів найбільш характерною є лінійно-функціональна структура управління.

Служба прийому та обслуговування є основним структурним підрозділом готельного підприємства, що безпосередньо займається прийманням, розміщенням і обслуговуванням гостей. Вона виконує наступні функції.

- Бронювання номерів і місць, забезпечення завантаженості готелю.
- Прийманням гостей у готелі: визначення номерів і місць під заселення, їх розподіл і перерозподіл згідно замовленого класу та побажань замовника, зустріч гостя, визначення разом з ним умов заселення, оформлення його, видача ключів.
- Розміщення – виїзд: підготовка номерів і місць під заселення, розміщення гостей у номері, створення належного комфорту, контроль виїзду (прийманням номеру після виїзду гостя).

- Збереження та транспортування багажу гостя – забезпечення його прийманням, доставки в номери, виносу та відправлення, збереження особистих речей і цінностей гостя від ушкодження та втрати.
- Розрахунки: готівкою та безготівково за проживання та всі види послуг, прийманням, збереження та здача грошей та платіжних документів, контроль оплати.
- Облік і реєстрація гостей: прописка та виписка гостей у готелі, реєстрація документів і облік руху гостей.
- Інформація та реклама: надання різного роду довідок гостям, різноманітної інформації щодо можливостей міста, послуг готелю, режиму роботи служб, реклама послуг.
- Додаткові послуги: побутові, харчування, транспортні, екскурсійні тощо – у залежності від функціонального призначення та класу готелю.

Служба безпеки, яка існує в готелі, також може входити до служби прийому та розміщення (швейцари-охоронці) або мати окреме управління та окремий штат охоронців.

Інженерно-технічна служба забезпечує належний технічний стан будівлі готелю, її інженерного обладнання, їх справність та своєчасний ремонт. Її завданням є забезпечення нормального функціонування санітарно-технічного обладнання, електротехнічних устаткувань та систем, ліфтів, систем телебачення і зв'язку, служб ремонту і будівництва, а також зовнішнього благоустрою (упорядкування) території. Очолює службу головний технік, головний інженер або технічний директор, до її складу входять слюсарі-сантехніки, електрики, столяри, працівники ремонтних служб і будівельних професій[12].

Комерційна служба має за головну мету забезпечення рентабельності, прибуткової роботи підприємства в цілому. Вона займається аналізом результатів господарської та фінансової діяльності підприємства, питаннями нормування, оперативного та перспективного планування, використання фінансових коштів, маркетингом. Цю роботу може здійснювати планово-економічний відділ на чолі зі старшим економістом або спеціальна служба комерції та маркетингу на чолі з

комерційним або фінансовим директором або менеджером з фінансово-економічних питань.

Адміністративно-управлінська служба відповідає за управління та роботу всіх інших служб підприємства. Сюди входять вища управлінська ланка готельного підприємства, бухгалтерія, відділ кадрів, може входити також канцелярія або управління справами. Вищу управлінську ланку готельного підприємства складають директор та його заступники. У залежності від розмірів підприємства, обсягів і специфіки його діяльності, числа працівників директор може мати одного, двох або більше заступників. Управлінська структура типового готелю включає, як правило, посади заступника директора з експлуатації та заступника директора з розміщення. До обов'язків заступника директора з експлуатації входить забезпечення належного санітарного стану території та приміщень готелю, їх обладнання і оснащення, організація надання платних і безплатних послуг побутового характеру. У його віданні є служба експлуатації номерів, додаткові та допоміжні служби. Заступнику директора з розміщення підпорядковується служба прийому та обслуговування. До його обов'язків входить планування та забезпечення завантаженості готелю, контроль за бронюванням, підготовкою номерів, розміщенням споживачів, наданням їм комплексного обслуговування, оплатою послуг. Директор готелю може мати також заступників з інших напрямів діяльності – з загальних питань, з кадрів, з фінансів та економіки, з маркетингу та комерційної діяльності, з режиму безпеки. У невеликих туристичних комплексах у директора може бути один заступник із загальних питань. У великих туристичних комплексах вища управлінська ланка очолюється генеральним директором, який може мати кілька заступників або спиратися на раду директорів.

Бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер, відповідає за вирішенням фінансових питань підприємства в цілому: калькулює собівартість і визначає ціну готельних послуг, веде облік використання основних фондів та руху обігових коштів підприємства, облік результатів його фінансової діяльності, складає баланс за її підсумками. До компетенції інспекторів кадрової служби, яку очолює

старший інспектор або менеджер з персоналу, входить підбір і розміщення кадрів, ведення особових справ співробітників, питання підвищення їх кваліфікації.

Допоміжні служби представлені персоналом пральні, камери схову, та білизняної, кравецької, внутрішньої телефонної станції, служби матеріального постачання, розмножувальної служби, служби секретарів друкарів; додаткові – працівниками перукарні, косметичного салону, ремонтних майстерень, сауни, басейну, рекреаційного комплексу та інших підрозділів, що входять до комплексу. Більшість працівників допоміжних та додаткових служб входять до складу так званої господарської служби готелю. Готельне підприємство в разі необхідності може доручати виконання функцій окремих служб стороннім організаціям за договором. Це може стосуватися служби безпеки, прибирання приміщень, проведення (виконання) ремонтних робіт та ін.

Таким чином, організаційну структуру служб готелю подають у вигляді схеми, яка ілюструє місце кожної служби у загальній організації готелю. Але кожний окремий готель має свою специфічну структуру. Взаємовідносини адміністрації та співробітників підприємства регулюють “Правила внутрішнього трудового розпорядку”. Вони визначають порядок найму та звільнення робітників і службовців, надання їм відпусток, тривалість робочого часу та його використання, заходи заохочення та покарання працівників, основні обов’язки працівників та адміністрації, а також розглядають питання взаємовідносин працівників з адміністрацією підприємства у процесі виробництва. Основою для розробки правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства можуть служити типові правила, розроблені на рівні відомства або галузі.

2.4.1 Огляд загальної кількості працівників за різними підрозділами готельного підприємства

Дослідження штатного розкладу конкретного закладу готельного господарства демонструє, що загальний персонал налічує 20 осіб, кожен з яких виконує чітко визначені функціональні обов’язки. Аналіз кадрового складу дозволяє зрозуміти логіку розподілу трудових обов’язків і механізми взаємодії між різними службами.

Першочергова увага приділяється фронт-офісу, де працює 5 фахівців. Ця команда, що складається з керівника, трьох адміністраторів і консьєржа, відповідає за весь цикл взаємодії з споживачами – від первинного заселення до виселення. Цілодобовий режим роботи цього відділу гарантує гостям можливість отримання необхідних послуг у будь-який час доби.

Значну частину колективу становлять працівники харчового блоку, шість осіб за чисельністю. Кулінарний відділ, до якого входять керівник, шеф-кухар, два підсобних кухарі і пара офіціантів, відповідає за якість харчування та рівень ресторанного сервісу. Їхня робота безпосередньо впливає на гастрономічні враження відвідувачів і загальну репутацію закладу.

Питаннями захисту майна та безпеки відвідувачів займається спеціальна група з трьох осіб. Під керівництвом начальника служби два охоронці здійснюють цілодобовий моніторинг території, попереджуючи можливі конфліктні ситуації та оперативно реагуючи на будь-які нештатні обставини.

Підтримання належного санітарного стану покладено на персонал з 4 осіб господарської служби. Три покоївки під керівництвом старшого за зміною забезпечують ідеальну чистоту житлових приміщень і громадських зон, що є одним із ключових факторів комфорту мешканців.

Технічну інфраструктуру обслуговують два фахівці, які контролюють роботу всіх інженерних систем будівлі. Від стабільності комунікацій безпосередньо залежить безперебійність роботи всього готелю та рівень задоволеності споживачів.

Така система організації трудового процесу дозволяє закладу працювати в умовах сучасної ринкової конкуренції. Правильний розподіл обов'язків між підрозділами створює гармонійний механізм взаємодоповнюючих функцій, де кожен елемент виконує свою важливу роль у загальній системі обслуговування споживачів.

2.4.2 Аналіз розподілу працівників за категоріями

Структура штатного розкладу готелю є основоположною для його роботи

та загального враження гостей. У «Raziotel» команда складається з 20 осіб, стратегічно розподілених по різних відділах для забезпечення спеціалізованого та ефективного надання послуг.

Підрозділ рецепції та розміщення, у якому працюють п'ять працівників, є основною контактною особою для відвідувачів. До цієї групи входять керівник служби реєстрації, три адміністратори на стійці реєстрації та спеціаліст зі зв'язків з гостями. Їхні завдання включають управління прибуттям та виїздом, обробку бронювань, здійснення платежів та задоволення потреб гостей у будь-який час. Їхня постійна доступність забезпечує безперебійну взаємодію та підвищує задоволеність відвідувачів.

Кулінарні та ресторанны операції контролюються командою з шести осіб, до складу якої входять координатор громадського харчування, шеф-кухар, два кухонні працівники та два офіціанти. Цей відділ відповідає за приготування їжі, обслуговування в ресторані та кейтеринг заходів, дотримуючись суворих стандартів якості та санітарії. Враження від харчування суттєво впливають на привабливість закладу, що робить цей підрозділ критично важливим для підтримки позитивної репутації.

Безпекою та захистом активів займається служба безпеки з трьох осіб — керівник служби безпеки та два співробітники системи спостереження. Їхні обов'язки включають моніторинг готелю, забезпечення благополуччя гостей та вирішення будь-яких проблем безпеки. Їхня присутність допомагає підтримувати безпечну атмосферу для всіх на території готелю.

Управління номерним фондом та приміщеннями здійснюється командою у належному стані з чотирьох осіб – керівником служби прибирання та трьома покоївками. Вони підтримують бездоганну чистоту всіх зон для гостей та громадських місць, виконуючи такі завдання, як дезінфекція поверхонь, освіження постільної білизни та підтримка загального порядку. Добре доглянуте середовище безпосередньо сприяє комфорту та задоволенню гостей.

Технічне обслуговування здійснюється двома спеціалістами – менеджером з обслуговування та техніком з обслуговування. Вони контролюють механічні системи готелю, включаючи електроенергію, водопостачання, клімат-контроль та

загальний ремонт. Їхній досвід забезпечує безперервність роботи та приємне перебування відвідувачів[4].

Підсумовуючи, розподіл персоналу «Raziotel» розроблено для оптимальної продуктивності та відмінного обслуговування. Кожен підрозділ працює точно, працюючи в гармонії, щоб забезпечити безперебійне обслуговування гостей. Ця стратегічна домовленість є важливою для процвітання в конкурентному секторі гостинності, де чудовий сервіс визначає успіх.

2.4.3 Вивчення організаційної структури готельного підприємства та взаємодії між підрозділами

Операційна структура компанії безпосередньо впливає на формування її адміністративних підрозділів, спеціалізованих відділів та виробничих потужностей, що призводить до встановлення моделі управління. Ця структура окреслює ієрархію, взаємозв'язки та звітність між різними компонентами системи управління. Сучасні підприємства зазвичай застосовують одну з кількох різних моделей управління:

- Ієрархічна (однолінійна) модель
- Гібридний лінійно-відділовий підхід
- Спеціалізована функціональна структура
- Проектна матрична система
- Автономна дивізійна конфігурація

Кожна модель має різні переваги залежно від масштабу бізнесу, складності послуг та динаміки ринку. Дослідження готелю «Raziotel» показало, що його операційний успіх впливає з добре впровадженої лінійно-функціональної системи управління. Ця структура виявилася особливо придатною для готелів середнього розміру зі стабільними пропозиціями послуг та передбачуваними операційними потребами. Розуміння структур управління в гостинності

Лінійно-функціональний підхід у «Raziotel» створює оптимальний баланс між:

- Прямим операційним контролем через лінійних менеджерів
- Спеціалізованою експертизою через функціональні відділи

Ця дворівнева система забезпечує:

- Чітку підзвітність через прямі лінії звітності
- Технічну досконалість через спеціалізовані команди підтримки
- Ефективний розподіл ресурсів між відділами
- Збалансоване прийняття рішень між операційними та стратегічними потребами

Практичне впровадження в «Raziotel»

Структура готелю включає:

- Менеджерів фронт-офісів, які контролюють щоденні операції
- Технічних спеціалістів, що надають підтримку відділам
- Міжфункціональну співпрацю для складних завдань

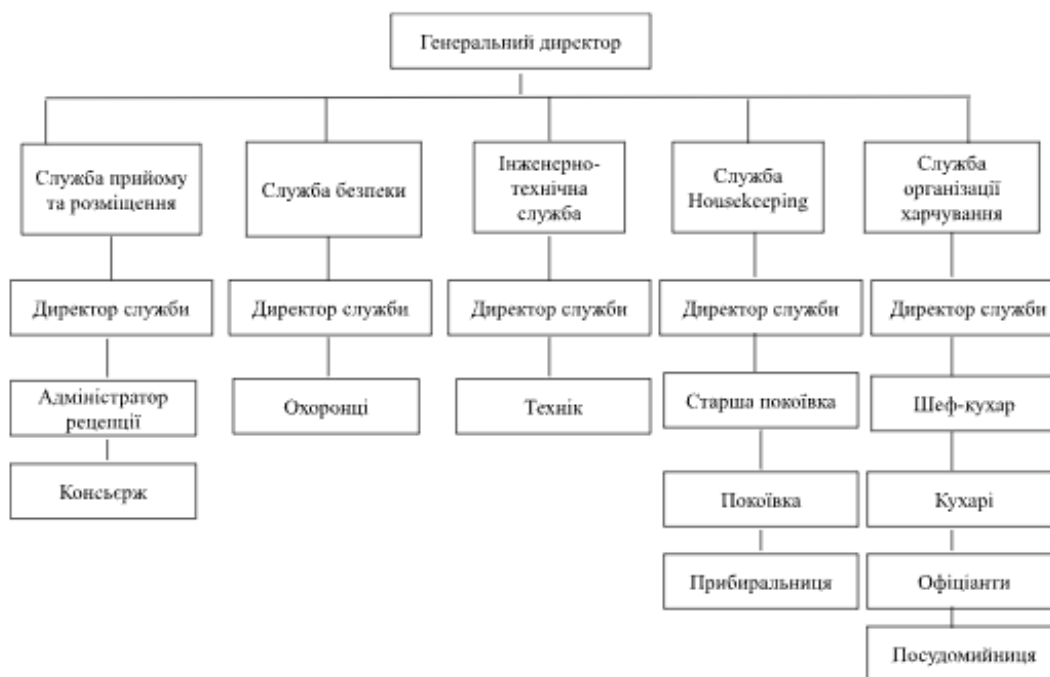
Менеджер фронт-офісу звітує безпосередньо перед генеральним менеджером, координуючи з відділом кадрів потреби в персоналі. Директор з ресторанного сервісу та напоїв підтримує операційний контроль, співпрацюючи зі спеціалістом із закупівель

Переваги для готелів середнього розміру як «Raziotel»:

- Спрощене прийняття рішень завдяки чітким лініям повноважень
- Спеціалізовану експертизу без шкоди для операційного контролю
- Адаптивність у стабільних ринкових умовах
- Економічна ефективність завдяки оптимізованій координації відділів.

Лінійно-функціональна структура «Raziotel» демонструє найвигідніше рішення для середніх за масштабом підприємств готельного бізнесу зі постійними пропозиціями послуг. Система успішно балансує операційний контроль зі спеціалізованою підтримкою, хоча може вимагати коригування, якщо готель розширить свої послуги або зіткнеться зі значними змінами на ринку. Досвід готелю підтверджує, що лінійно-функціональний підхід залишається особливо цінним для готелів, які прагнуть підтримувати стабільність обслуговування, використовуючи спеціалізовану експертизу – вирішальний баланс у сучасному конкурентному середовищі готельного бізнесу. Організаційна структура готелю «Raziotel» наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2 – Організаційна структура готелю «Raziotel»



Розроблено автором

2.5 Аналіз кваліфікаційного складу та оцінка рівня компетенції та професійних навичок працівників

Якість обслуговування в готелі та ефективність його внутрішніх операцій значною мірою залежать від компетентності його персоналу. У «Raziotel» підтримка високих стандартів обслуговування вимагає не лише кваліфікованих працівників, але й постійного професійного розвитку. Ретельно аналізуючи кваліфікацію та компетенції своїх співробітників, керівництво забезпечує стабільну якість обслуговування, адаптивність до неочікуваних ситуацій та безперебійну роботу — ключові фактори, що зміцнюють конкурентні позиції готелю на ринку гостинності.

Для об'єктивної оцінки кваліфікації працівників «Raziotel» враховує кілька важливих критеріїв:

- Освіта (вища освіта, професійна підготовка)
- Професійні сертифікати (спеціалізовані курси, підвищення кваліфікації)
- Досвід роботи (попередні посади, стаж роботи в галузі)
- Професійні рекомендації (рекомендації від авторитетних роботодавців)

Ці критерії коригуються залежно від потреб відділу, оскільки різні посади вимагають різних навичок.

Також розглянемо кваліфікаційні вимоги до відділів

Служба прийому та розміщення. Менеджер рецепції повинен мати вищу ступінь освіти з управління готельним бізнесом, туризму або бізнес-адміністрування. Наявність досвіду в економіці або праві є перевагою. Адміністратори рецепції мають перевагу в професійній підготовці з обслуговування гостей, тоді як консьєрж-персонал повинен мати щонайменше середню освіту з додатковими сертифікатами з гостинності.

Служба організації харчування. Менеджер з харчування та напоїв повинен мати ступінь з управління готелями та ресторанами або еквівалентний сертифікат. Для кухарів офіційна кулінарна освіта є важливою, хоча великий практичний досвід може компенсувати відсутність диплома. Офіціанти повинні пройти навчання з обслуговування та отримати щонайменше базовий сертифікат офіціанта (наприклад, 3-ї категорії).

Служба безпеки. Супервайзери з безпеки повинні мати попередній досвід роботи в охоронних ролях та спеціалізовану підготовку. Охоронці повинні пройти технічну та операційну підготовку з безпеки, щоб ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.

Служба housekeeping. Супервайзер з прибирання повинен мати досвід в управлінні, в ідеалі в галузі прибирання. Досвід у психології, менеджменті або організаційних дослідженнях є перевагою. Працівники номерів повинні мати середню освіту та пройти програми навчання з прибирання.

Служба інженерно-технічного обслуговування. Головний інженер повинен мати відповідний інженерний ступінь та щонайменше два роки досвіду роботи в управлінні об'єктами. Техніки повинні мати технічний диплом за своєю спеціалізацією.

Поза формальною освітою важливі м'які навички. Хоча формальна кваліфікація є вирішальною, особисті компетенції відіграють не менш важливу роль у наданні виняткового сервісу. Основні навички включають:

- Комунікація та вирішення конфліктів – життєво важливі для ролей, пов'язаних з гостями
- Клієнтоорієнтоване мислення – забезпечення задоволення гостей
- Командна робота та адаптивність – вирішальні для операційної ефективності
- Управління стресом – подолання годин пік та неочікуваних викликів

Для персоналу, який взаємодіє з міжнародними гостями, багатомовність підвищує якість обслуговування. Крім того, стійкість та здатність працювати під тиском є незамінними рисами для підтримки високих стандартів.

«Raziotel» визнає, що зростання співробітників безпосередньо впливає на якість обслуговування. Регулярні навчальні програми, семінари та сертифікаційні курси є невід'ємною частиною HR-стратегії готелю. Інвестуючи в розвиток персоналу, готель гарантує, що його команда залишається кваліфікованою, мотивованою та здатною відповідати мінливим вимогам галузі.

Успіх «Raziotel» залежить від досвіду та професіоналізму його працівників. Добре структурована система кваліфікацій у поєднанні з постійними навчальними ініціативами гарантує, що співробітники надають високоякісний сервіс, адаптуючись до динамічних тенденцій у сфері гостинності. Зрештою, висококомпетентна команда є основою репутації «Raziotel» та довгострокового зростання в конкурентній готельній галузі.

2.6 SWOT-АНАЛІЗ готельного підприємства

Індустрія гостинності процвітає завдяки адаптивності до ринкових умов. Для готелю «Raziotel» розуміння його конкурентної позиції за допомогою SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є важливим для сталого зростання.

Аналіз роботи готельного підприємства має неабиякий вплив на запобігання та висвітлення проблем підприємства в загалом чи конкретних підрозділах. Оскільки зазначають 4 різні фактори: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. SWOT-АНАЛІЗ готелю наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз готельного підприємства «Raziotel»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1.Сприятливе місце розташування готелю, як у великому;</p> <p>2.Адміністративно-культурному центрі України, так і в самому місті з видами на їх історичні пам'ятки;</p> <p>3.Доступні ціни;</p> <p>4.Наявність бізнес послуг.</p>	<p>1.Невеликий номерний фонд;</p> <p>2.Відсутність популярних додаткових послуг;</p> <p>3.Обмеження надання ресторанних послуг;</p> <p>4.Обмежена реклама в засобах масової інформації, а також в Інтернеті;</p> <p>5..Якість наданих послуг обмежена рамками категорії «3 зірки».</p>
Можливості	Загрози
<p>1.Збільшення додаткових послуг;</p> <p>2.Співпраця з іншими підприємствами;</p> <p>3.Збільшення контенту в соціальних мережах.</p>	<p>1.Нестабільний політичний та економічний стан в Україні, який стримує приплив споживачів, особливо ділових людей із країн далекого зарубіжжя;</p> <p>2.Недосконала та піддана частим змінам законодавча база в частині регламентації експортно-імпортних операцій й операцій з іноземною валютою, яка обмежує зовнішньоекономічну діяльність, що знижує конкурентоздатність наданих послуг й веде до втрати потенційних закордонних туристів;</p> <p>3. Недосконала податкова політика, яка ставить виробника послуг і товарів</p>

	<p>у дуже не вигідне положення, що знижує зацікавленість у розвитку та розширенні виробництва;</p> <p>4.Нестабільна цінова політика в Україні, зокрема, в області споживання електроенергії та енергоносіїв;</p> <p>5.Посилення тиску з боку конкурентів.</p>
--	---

Розроблено автором

Основною перевагою «Raziotel» полягає в його вигідному розташуванні. Готель знаходиться у культурному та адміністративному центрі України, готель користується постійним попитом як з боку бізнесменів так і туристів. Його близькість до історичних пам'яток підвищує його привабливість, пропонуючи гостям не лише проживання, а й захопливий культурний досвід.

Ще одним важливим активом є конкурентна цінова стратегія готелю. Підтримуючи доступні ціни, «Raziotel» приваблює бюджетних мандрівників, студентів та групи малого бізнесу, що є вирішальною перевагою в умовах коливальної економічної ситуації в Україні. Такий підхід забезпечує стабільну заповнюваність навіть у періоди зниження туризму.

Крім того, бізнес-послуги готелю, такі як конференц-зали та організація зустрічей, обслуговують корпоративних клієнтів. Цей сегмент забезпечує стабільний дохід і зміцнює репутацію «Raziotel» як надійного вибору для професійних зустрічей [3].

Попри такі сильні сторони, «Raziotel» стикається з кількома операційними обмеженнями. Обмежений номерний фонд обмежує його здатність приймати великі групи або використовувати періоди пікового попиту, що безпосередньо впливає на потенціал доходу.

Портфолію послуг готелю – це ще одна сфера, яка потребує покращення. На відміну від конкурентів високого класу, «Raziotel» не має преміальних зручностей, таких як спа-центр, фітнес-центр або вишукані ресторани. Це обмеження звужує його привабливість для гостей, які шукають комплексного гостинності.

Крім того, маркетингові зусилля недостатньо розвинені. Низький рівень онлайн присутності і залежність від традиційної реклами перешкоджають здатності «Raziotel» охопити ширшу аудиторію, особливо технічно підкованих мандрівників, які надають пріоритет цифровій взаємодії.

Ринок подорожей, що розвивається, пропонує кілька можливостей для «Raziotel». Диверсифікація послуг, така як впровадження оздоровчих пакетів, екскурсій з гідом або розширених варіантів харчування, може залучити нові сегменти споживачів і збільшити дохід на одного гостя.

Вигідні партнерства з місцевими підприємствами (туроператорами, заходів організаторами) можуть підвищити видимість та збільшити кількість бронювань. Співпраця з університетами або корпоративними структурами також може надати послугу регулярних групових бронювання.

Інвестування в цифрову трансформацію – ще один перспективний напрямок. Посилення взаємодії в соціальних мережах, оптимізація веб-сайту готелю для бронювання та використання онлайн-туристичних агентств (ОТА) можуть значно розширити охоплення «Raziotel».

«Raziotel» працює у складному зовнішньому середовищі до загроз. Адже, економічна та політична нестабільність в Україні може відлякувати міжнародних туристів, особливо ділових мандрівників з високими витратами. Крім того, непередбачуваність нормативно-правової бази, включаючи податкові реформи та коливання цін на енергоносії, може напружити операційні бюджети.

Конкурентне середовище загострюється, нові готелі та альтернативні варіанти розміщення (наприклад, Airbnb) змагаються за частку ринку. Щоб залишатися актуальним, «Raziotel» повинен диференціюватися завдяки високій якості послуг та цілеспрямованому маркетингу.

Впровадження додаткових послуг (наприклад, сніданкових пакетів, трансферів) сприяє збільшенню додаткових доходів та більшої зацікавленості споживачів. Також перебудова цифрового маркетингу кампанії на таких платформах, як Instagram та Google Ads, підкреслюючи значні переваги «Raziotel». Співпраця з місцевими культурними установами, щоб пропонувати гостям ексклюзивний досвід, сприяючи відчуттю місця та зв'язку з громадою.

Готель «Raziotel» знаходиться на роздоріжжі. Його вигідне розташування та доступність надають міцну основу, але подолання обмежень у сфері обслуговування та маркетингу має значний вплив для майбутнього успіху. Завдяки цифровим інноваціям, розширенню своїх пропозицій та налагодженню місцевих партнерств, «Raziotel» може перетворити виклики на можливості. У динамічному секторі гостинності України гнучкість буде основою до процвітання в умовах невизначеності[17].

Проведений SWOT-аналіз виявив, що готель "Raziotel" функціонує в умовах значного потенціалу зростання, проте зіштовхується з низкою системних проблем, що вимагають негайного втручання. Основні сильні сторони готелю полягають у його вигідному географічному розташуванні, привабливій ціновій моделі та наданні необхідних бізнес-зручностей, які постійно приваблюють певні категорії гостей. Тим не менш, управлінські рішення «Raziotel» стикаються із неможливістю якісного виконання завдань через значні недоліки: обмежений номерним фондом, недостатньо розвинений спектр додаткових послуг та неоптимальними маркетинговими зусиллями. Високий рівень плинності кадрів негативно впливає на послідовність і якість надання послуг, що є першочерговим для збереження міцних позицій у готельному секторі. У сукупності ці елементи створюють значні перешкоди для досягнення управлінської досконалості та реалізації повного потенціалу [25].

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики та стимулювання персоналу в готельних підприємствах

Сучасна система мотивації персоналу в готельному комплексі «Raziotel» керується в рамках лінійно-функціональної моделі управління, що передбачає комплексний підхід до стимулювання трудової активності. В основу мотиваційного механізму покладено принцип диференціації стимулів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників, включаючи вікові особливості, рівень професійної підготовки та трудовий досвід. Кваліфіковані кадри мають великий вплив на стабільне функціонування та лідерські позиції на ринку. Це обумовлює актуальність розробки дієвих механізмів впливу на трудову активність, зокрема через аналіз та адаптацію міжнародного досвіду.

Формування трудової мотивації вважається одним із важливих інструментів управління людськими ресурсами. Її основне завдання - створення умов для максимальної самореалізації працівників у професійній діяльності з метою досягнення корпоративних цілей. В основі такого впливу лежить комплексне використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Серед сучасних підходів до організації трудової мотивації в умовах ринкової економіки особливу увагу привертають три базові концепції: американська, японська та європейська (німецька) моделі.

Американська концепція трудового стимулювання. Дана система звертає увагу на розвитку підприємницької ініціативи та підвищенні добробуту найактивніших учасників економічних процесів. Вона відображає національні особливості менталітету, що характеризуються орієнтацією на індивідуальні досягнення та високим рівнем життєвих стандартів.

Фундаментом мотиваційного механізму виступає система оплати праці. Найбільшого поширення набули модифіковані форми погодинного оплачування з нормованими показниками продуктивності, що поєднуються з преміальними

нарахуваннями. Також активно застосовується гібридна схема, що поєднує елементи погодинного та змінного принципу нарахування заробітної плати.

Значного поширення в американській практиці набули механізми колективного преміювання, серед яких виділяються системи Scanlon та Rucker. Перша передбачає створення спеціального фонду стимулювання за рахунок оптимізації витрат на оплату праці, тоді як друга дозволяє отримувати додаткові винагороди незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства.

Адаптивність системи мотивації досягається через регулярний моніторинг професійних якостей персоналу, результати якого визначають рівень матеріального заохочення. Додатково передбачені механізми фінансового стимулювання за професійний розвиток та освоєння нових компетенцій.

Таким чином, американська модель орієнтована на активізацію підприємницької діяльності через диференційовані підходи до оплати праці, систему бонусів та перспективи професійного зростання.

Японський підхід мотивації праці. Дана система відрізняється наступними характерними рисами:

- Акцент на пріоритетності зростання продуктивного виробництва перед підвищенням особистих доходів
- Мінімальне втручання держави в процеси розподілу прибутків для стимулювання підприємницької ініціативи

Реалізація такої моделі можлива лише в умовах високої соціальної свідомості, коли працівники готові до тимчасових матеріальних обмежень заради безпосередніх інтересів суспільства. Мотиваційний механізм в Японії відзначається високою адаптивністю та враховує три основні параметри: вікові характеристики, трудовий стаж і рівень професійної майстерності. Система оплати базується на складній тарифній сітці, де базовий оклад формується з урахуванням тривалості роботи в компанії, вікової категорії та кваліфікаційного рівня [19].

Переважає більшість японських корпорацій використовують інтегровані системи оплати, що поєднують традиційні тарифні схеми з показниками індивідуальної продуктивності. Отже, японська модель орієнтована на досягнення

високої продуктивності виробництва через формування корпоративної ідентичності при мінімальному державному регулюванні доходів.

Німецький підхід до трудової мотивації. Ця модель базується на принципах соціальної відповідальності, де центральним елементом виступає людина як повноцінний учасник суспільних відносин. В економічному аспекті такий підхід передбачає усвідомлення суспільних інтересів та пошук оптимальних форм їх реалізації.

Проте не всі громадяни мають можливість повноцінно відповідати вимогам ринку. Саме тому німецьку економічну модель визначають як соціально орієнтовану - держава створює рівні умови для всіх категорій населення, запобігає соціальній нерівності та забезпечує захист найбільш вразливих верств. Соціальна рівновага і справедливість вважається фундаментальними умовами суспільної гармонії. Дослідження західних вчених підтверджують, що поєднання економічних стимулів і соціальних гарантій становить одну з найефективніших моделей в історії економічної думки. Такий підхід надає як соціальний захист, так і економічну ефективність[24].

Отже, німецька модель ґрунтується на принципах соціальної рівності, взаємодопомоги та гарантії гідного рівня життя для всіх громадян. Держава має великий вплив у формуванні сприятливого середовища для реалізації економічних інтересів і стимулювання продуктивної праці. Характеристика мотивації праці провідних країн наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика мотивацій праці провідних країн

Країна	США	Японія	Німеччина
Чинники мотивації праці	1.Висока кваліфікація; 2.Заохочення підприємницької активності; 3.Якість роботи	1.Професійна майстерність; 2.Стаж; 3.Вік; 4.Результативність праці	1.Якість

Відмінні риси мотивації праці	1. Поєднання елементів погодинної та відрядної систем; 2. Технологічні надбавки; 3. Пряма участь в розподілі прибутку; 4. Дотримання технологічної дисципліни; 5. Система подвійних ставок	1. Довгостроковий найм; 2. Одноразова допомога під час виходу на пенсію	1. Соціальні гарантії 2. Стимулювання праці
-------------------------------	---	--	--

Джерело:[22]

Аналізуючи можливість впровадження таких моделей мотивації, слід констатувати, що їх повномасштабне запровадження в українських реаліях є недоцільним. Дієвість таких систем обумовлена не лише бажанням керівництва, а й макроекономічними чинниками, фінансовою спроможністю суб'єктів господарювання та інституційним середовищем. Більш раціональним підходом виступає вибіркове запозичення окремих елементів, адаптованих до місцевих умов.

Серед існуючих парадигм найбільш доречною для української індустрії готельного бізнесу американська система стимулювання. Її перевага полягає у гнучкій комбінації різноманітних мотиваційних інструментів, що дозволяє поступово впроваджувати їх у вітчизняній господарській практиці. Зокрема, вибіркове застосування окремих складових даної моделі може суттєво підвищити рівень професійної задоволеності персоналу[5].

Проте слід враховувати, що реалізація такого підходу вимагає:

- регулярного моніторингу професійних компетенцій
- інвестицій у підвищення кваліфікації
- вдосконалення системи оцінки результатів праці

Запровадження механізмів участі у прибутках, характерних для англосаксонської моделі, може значно підвищити зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства. Однак на практиці виникають об'єктивні складнощі, пов'язані з:

- проблемами кількісної оцінки індивідуального внеску
- суб'єктивністю у визначенні вкладу окремих співробітників
- труднощами розподілу колективних результатів

Сутність мотиваційного менеджменту полягає у гармонізації індивідуальних, колективних та організаційних цілей. Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Систематично діагностувати причини розбіжностей
2. Розробляти превентивні механізми усунення конфлікту інтересів
3. Створювати прозорі критерії оцінки ефективності

Таким шляхом вдосконалення систем мотивації являє собою комбінацію найефективніших елементів різних моделей з їх подальшою адаптацією до специфіки вітчизняного ринку. Такий підхід дозволить відповідати за баланс між економічним успіхом та соціальною справедливістю у трудових відносинах. Звичайний працівник може мотивуватися на підприємстві по двох координатних осях:

1) Організації повинні запровадити різноманітні шляхи професійного зростання, що охоплюють фінансову винагороду, ієрархічне просування, визнання індивідуальних досягнень, можливості перекваліфікації та підвищення професійного статусу. Такі перспективи розвитку повинні бути рівно доступними для всього персоналу. Проте, невелика група співробітників демонструє апатію до можливостей просування по службі, демонструючи або повну відсутність мотивації досягнень, або надзвичайно вузьке прагнення, зосереджене виключно на грошовій компенсації.

2) У сучасній управлінській практиці відносна оцінка слугує потужним мотиваційним інструментом, за допомогою якого працівники оцінюють свій професійний статус не ізольовано, а шляхом порівняння з колегами на аналогічних посадах. Такий підхід може сприяти здоровій конкуренції та

покращенню продуктивності. Однак впровадження комплексних мотиваційних систем, змодельованих за японськими чи німецькими моделями, створює значні інституційні та культурні бар'єри для українських підприємств гостинності [13].

Японський підхід з акцентом на гарантії довічної зайнятості та німецька модель, відома своїм широким соціальним захистом та галузевою стандартизацією заробітної плати, різко відрізняються від сучасних реалій українського ринку праці. Вітчизняним підприємствам у сфері гостинності наразі бракує:

- Фінансової спроможності гарантувати постійну зайнятість
- Інституційної інфраструктури для забезпечення соціальних виплат європейського рівня
- Спільної екосистеми, необхідної для єдиних структур компенсації для конкурентів

Ці структурні обмеження роблять пряме впровадження непрактичним.

Хоча відносна оцінка колег може бути впроваджена як мотиваційний метод, цілісні організаційні моделі, що вимагають довгострокових зобов'язань щодо працевлаштування або галузевих угод про компенсацію, залишаються несумісними з перехідною економікою України. Індустрія гостинності, яка характеризується сезонними коливаннями та високою плинністю кадрів, особливо важко узгоджує ці іноземні підходи зі своїми операційними реаліями.

Більш життєздатна стратегія передбачатиме вибіркиму інтеграцію сумісних елементів цих моделей з одночасним розробкою індивідуальних рішень, що відповідають місцевим економічним умовам та очікуванням щодо робочої сили. Такий вибіркимий підхід міг би поступово впроваджувати аспекти гарантії зайнятості та пільг, пов'язаних з результатами діяльності, без надмірного використання організаційних можливостей. Зрештою, хоча механізми порівняльної мотивації мають перспективу, українські підприємства повинні мати за пріоритет сталу адаптацію, а не масове наслідування іноземних систем, щоб досягти суттєвих покращень у залученні та утриманні працівників.

Аналізуючи соціально-економічну ситуацію, можна зробити висновок,

що ми стикаємося не просто з низькими зарплатами, а з глибшою системною проблемою - нестабільністю ціннісних орієнтирів у сфері праці. Це робить неможливим механічне запозичення західних моделей мотивації, особливо на державних підприємствах. Порівняльні дослідження показують, що український ринок праці істотно відрізняється від розвинених країн. Різниця проявляється у менталітеті працівників, їхніх очікуваннях від роботи та економічних можливостях підприємств. Наприклад, у Європі працівники часто орієнтовані на довготривалу кар'єру в одній компанії, тоді як в Україні переважає більш гнучкий підхід до зайнятості. Для українського готельного бізнесу найбільш перспективним буде поєднання окремих європейських підходів з місцевими реаліями. Важливо розробити стабільну систему оплати праці, яка враховувала б як кваліфікацію співробітників, так і результати їхньої роботи. Одночасно варто створити умови для професійного зростання, щоб працівники бачили перспективи у компанії. При цьому необхідно пам'ятати про обмежені економічні можливості багатьох українських підприємств, особливо після воєнних подій. Тому всі зміни мають бути поступовими та відповідати реальності. Наприклад, замість одноразового знакового підвищення зарплат можна впровадити прозору систему бонусів за досягнення певних показників.

Поєднання кращих світових практик з українським досвідом дозволить створити дійсно працюючу модель, яка підвищить продуктивність праці та задоволеність співробітників [10].

3.2 Вдосконалення мотиваційної політики в готелі «Raziotel»

Успішна робота готельного комплексу багато в чому залежить від системи стимулювання працівників. Рівень обслуговування гостей, продуктивність праці та конкурентоспроможність готелю пов'язані з рівнем мотивації персоналу. У «Raziotel» необхідно переглянути систему заохочень, щоб вона відповідала сучасним вимогам та очікуванням співробітників. На даний період в готелі застосовується традиційна схема мотивації, що включає фіксований оклад згідно зі штатним розкладом та преміальні виплати за виконання планових показників. Однак практика виявила кілька значних недоліків цього підходу:

- Заробітна плата майже не залежить від індивідуальних досягнень кожного співробітника
- У персоналу практично немає можливостей для професійного зростання
- Відсутні програми нематеріального стимулювання
- Не враховуються особисті потреби та особливості працівників

Для підвищення стимулу до роботи колективу пропонується запровадити комплексну програму покращення системи мотивації. Особливу увагу слід приділити розробці гнучкої системи оплати праці, яка враховуватиме виконання стандартних обов'язків та індивідуальний внесок кожного працівника у загальний результат. Важливо створити конкретні та зрозумілі умови для кар'єрного зростання, запровадити додаткові форми заохочення (наприклад, програми навчання, корпоративні заходи, гнучкий графік) та регулярно вивчати потреби персоналу. Такий підхід дозволить підвищити рівень обслуговування, і також знизити плинність кадрів, що стане в ролі підтримки репутації готелю «Raziotel» на конкурентному ринку готельних послуг. Грамотно побудована система мотивації стане надійним інструментом для досягнення цілей готелю та створення комфортної робочої атмосфери для всього колективу. З метою вивчення внутрішнього клімату підприємства проаналізовано відкриті відгуки співробітників наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Відгуки співробітників під час роботи на підприємстві

Бухгалтер	Маркетолог
Плюси	Плюси
Чудова культура та дружня команда	Чудові переваги, сімейна культура та підтримка з боку всіх команд
Мінуси	Мінуси
Немає жодних мінусів	Немає маркетингу для продажів, важко потрапити без репутації
Менеджер з бронювання	Офіціант

Плюси	Плюси
Об'єкти нерухомості знаходяться у належному екнічному стані	Слабка корпоративна культура
Мінуси	Мінуси
Керівництво не послідовне зі співробітниками, неетичний досвід	Потрібно адаптуватись до вимог компанії, що розвивається

Джерело:[22]

Таким чином, можна зазначити, що присутні основні переваги на які, звертають увагу працівники. Відгуки включають позитивні аспекти та водночас згадуються і недоліки під час роботи на підприємстві. Система матеріального заохочення персоналу наведена в таблиці 3.3.

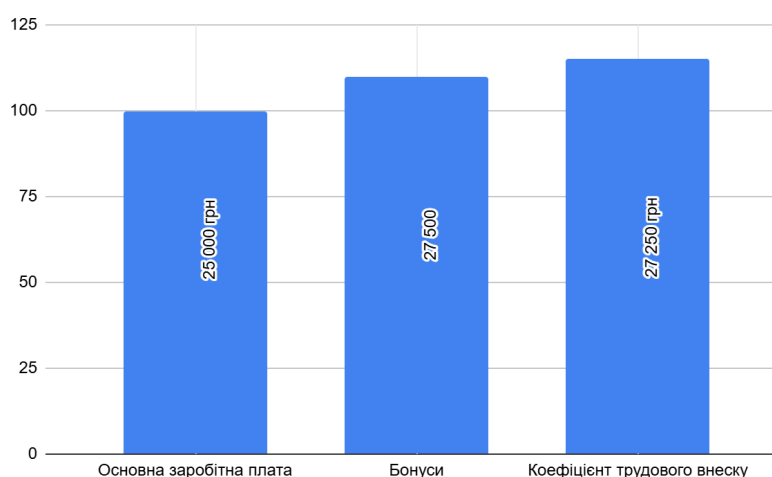
Таблиця 3.3 – Система матеріального заохочення персоналу

Компонент системи	Характеристика	Приклад реалізації
Основна заробітна плата	Стала частина доходу, що визначається посадовим окладом згідно з тарифною сіткою	Офіціант: 25 000/міс, штатного розкладу
Бонуси	Відсоткова надбавка за досягнення індивідуальних чи командних завдань	10-15% від окладу за виконання плану продажів за додаткових послуг (2 500-3 750 грн)
Коефіцієнт трудового внеску	Додаткові виплати	Надбавка 5% за кожен іноземну мову (англійська/німецька) 3% за рік стажу в готелі (2 250 грн)

Джерело:[22]

Запропонована система мотивації ґрунтується на 3 основних принципах: прозорості (чіткі критерії оцінки для кожної посади), справедливості (відповідність винагороди реальному внеску) та дієвому стимулюванні співробітника (можливість отримання до 30% додаткового доходу). Щоквартальна корекція основних показників ефективності з урахуванням сезонності надає їй адаптивність до змінних умов роботи готелю. Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання: розробка програм підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, впровадження системи планування кар'єри та формування кадрового резерву, створення можливостей для заміни та росту в кар'єрі[20]. Система матеріального заохочення персоналу наведено на рис. 3.1.

Рис. 3.1 – Система матеріального заохочення персоналу



Розроблено автором

Запровадження прозорості та гнучкої системи мотивації, як показано в діаграмі, здатне суттєво покращити якість обслуговування, утримання персоналу та фінансові результати готелю. Якщо готель «Raziotel» запровадить таку систему мотивації з бонусами і надбавками, працівники будуть більше зацікавлені у своїй роботі. Вони працюватимуть краще, залишатимуться в готелі довше і ставитимуться до роботи відповідальніше. Це допоможе покращити сервіс, зробити гостей задоволеними і збільшити прибуток готелю. Види стимулів і їх реалізації наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Види стимулів та їх реалізація

Стимул	Деталі
Визнання заслуг	Оголошення подяк, нагородження кращих працівників
Залучення до управління	Участь у прийнятті рішень, обговореннях
Корпоративна культура	Командні заходи, свята, традиції
Зворотній зв'язок	Регулярні зустрічі, опитування для врахування потреб персоналу

Джерело:[22]

Індивідуалізація мотивації персоналу з урахування потреб, інтересів та особистих цінностей працівників, застосування гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої зайнятості, надання гнучкого соціального пакету[9].

3.3 Покращення функціонуючої системи мотивації праці персоналу в готелі «Raziotel»

Успіх готелю зрештою залежить від якості його команди. Коли персонал відчуває себе цінними та натхненними, вони природно надають чудовий сервіс, що будує довготривалі відносини з гостями. Мета нашого дослідження виявити практичні методи покращення як умов праці, так і динаміки команди в готелі «Raziotel». Готель наразі використовує багатогранну стратегію мотивації, що включає фінансові винагороди, нематеріальні стимули, розвиток лідерства та культурні ініціативи. Хоча цей підхід є перспективним, його ефективність можна посилити за допомогою більш цілеспрямованих зусиль щодо побудови різноманітних відносин. Міжособистісні зв'язки мають велике значення в нашій галузі. Менеджери повинні розвивати більш природну взаємодію, час від часу відходячи від формальних протоколів. Спільні обіди або перерви на каву створюють ідеальні можливості для справжнього діалогу поза робочими обов'язками[15].

Стратегічне об'єднання команди поза робочим часом дає значні переваги. Компанія може взяти до уваги можливість організації:

- Відпочинку на природі, який дозволяє персоналу спілкуватися в невимушеній обстановці
- Тематичних зустрічей для сприяння товариству
- Групових екскурсій до сусідніх місць
- Спільних заходів з вирішення проблем
- Заходів з професійного розвитку

Освітній компонент заслуговує на особливу увагу. Коли зовнішнє навчання виявляється логістично складним, впровадьте внутрішню систему обміну знаннями. Наприклад, менеджери, які відвідують семінари, можуть стиснути основні ідеї та зробити короткі семінари для своїх команд. Такий підхід підтримує професійне зростання та зміцнює внутрішні канали комунікації.

Ці ініціативи синергетично працюють з існуючими структурами мотивації. Поєднуючи формальні системи з органічним будівництвом відносин, ми створюємо середовище, де співробітники відчують справжню зацікавленість в успіху готелю. Результатом є команда, яка надає винятковий сервіс не тому, що вона мусить, а тому, що вона цього хоче. Впровадження вимагає мінімальних ресурсів, але дає суттєві результати у вигляді утримання співробітників, якості обслуговування та, зрештою, задоволеності гостей. Такий орієнтований на людину підхід перетворює робоче місце з групи людей на згуртовану команду, об'єднану спільною метою та взаємною повагою[17].

Тренінги Анни Сидоренко з ефективної комунікації для служби прийому та розміщення допоможуть персоналу вирішувати конфлікти та уникати стресових ситуацій. Її методика активного слухання дозволить працівникам краще розуміти потреби гостей.

Олександр Петренко допоможе для керівників відділів розвинути лідерські якості, навчаючи не лише керувати, а й мотивувати команду. Його тренінги з командоутворення зменшать плинність кадрів серед адміністраторів.

Ігор Мельник для маркетингової команди навчить, як ефективно

використовувати соціальні мережі для залучення гостей, а також розкаже про тонкощі роботи з онлайн-відгуками. Запропоновані інвестиції являють собою конкретизоване вдосконалення розвитку людського капіталу, а не повну перебудову.

Тренінги Анни Сидоренко з ефективної комунікації для служби прийому та розміщення допоможуть персоналу вирішувати конфлікти та уникати стресових ситуацій. Її методика активного слухання дозволить працівникам краще розуміти потреби гостей.

Олександр Петренко допоможе для керівників відділів розвинути якості лідера, навчаючи не лише керувати, а й мотивувати команду. Його тренінги з командоутворення зменшать плинність кадрів серед адміністраторів.

Ігор Мельник для маркетингової команди навчить, як ефективно соціальні мережі використовувати для залучення гостей, а також розкаже про тонкощі роботи з онлайн-відгуками. Система тренінгів для працівників різних служб наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Система тренінгів для працівників різних служб

Служби	Тренінги та курси
Адміністративна служба	<ul style="list-style-type: none"> ● Курс з управління персоналом. ● Тренінг з лідерських якостей. ● Курс з фінансового менеджменту. ● Семінар з ефективних комунікацій, курс з бухгалтерського обліку в готельному бізнесі. ● Тренінг з податкового законодавства. ● Курс з фінансового аналізу та планування; ● Тренінг з маркетингових стратегій. ● Курс з діджитал маркетингу. ● Семінар з технік продажів. ● Тренінг зі створення рекламних кампаній
Служба прийому та розміщення	<ul style="list-style-type: none"> ● Тренінг з стандартів гостинності. ● Курс з обслуговування VIP-гостей.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Семінар з вирішення конфліктних ситуацій курс з користування системами бронювання. ● Курс з комунікативних навичок
Інженерно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> ● Тренінг з охорони праці та техніки безпеки. ● Курс з енергоефективності в готельній індустрії
Служба ресторанного обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> ● Тренінг з сервірування столу. ● Курс з барменського мистецтва. ● Семінар з приготування страв різних кухонь світу. ● Тренінг з калькуляції страв; ● Тренінг з організації заходів. ● Курс з банкетного сервісу. ● Семінар з флористики та оформлення залів
Служба Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> ● Тренінг з професійного прибирання. ● Курс з експлуатації пральних машин. ● Семінар з санітарних норм та правил

Джерело:[21]

Бюджетні інвестиції відображають ретельно розраховані витрати, спрямовані на максимізацію рентабельності інвестицій шляхом покращення показників утримання персоналу, продуктивності та якості обслуговування. Історичні дані аналогічних впроваджень у порівнянних об'єктах показують, що такі цілеспрямовані інвестиції зазвичай призводять до помітного покращення показників і мотивованості співробітників (збільшення на 15-20%) та зменшення плинності кадрів (зменшення на 8-12%) протягом перших 12-18 місяців. Реалізація запропонованих ініціатив щодо залучення персоналу вимагатиме таких приблизних бюджетних вкладень. Ініціатива та вартість залучення персоналу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Ініціатива та вартість залучення персоналу

Ініціатива	Вартість
Впровадження індивідуального кар'єрного росту для працівників	85 000 грн
Професійні тренінги та сертифікації	250 000 грн
Корпоративні заходи та програми	120 000 грн
Цифрова платформа для зворотнього зв'язку	75 000 грн
Загалом	530 000 грн

Розроблено автором

Загальний прогнозований обсяг витрат на 2025 рік: приблизно 530 000 грн. Попередні опитування щодо задоволеності співробітників Raziotel дали загалом позитивні відгуки, проте виявили кілька постійних проблем, що впливають на мотивацію персоналу та задоволеність роботою. Ці результати вказують на чіткі напрямки для покращення нашого поточного підходу до залучення персоналу. Виявлені проблеми особливо впливають на персонал першої лінії та команди відділів, що свідчить про необхідність цілеспрямованих втручань. Хоча вже існуючі програми в готелі демонструють свій вплив, вони потребують удосконалення для вирішення конкретних проблемних питань, що виникли в результаті відгуків співробітників[23].

Ці операційні покращення зрештою призводять до покращення рівня сервісу та ріст фінансових показників. Кожен пункт було розроблено після консультацій з керівниками відділів та фахівцями з персоналу, щоб забезпечити відповідність як потребам співробітників, так і можливостям організації. Впровадження відбуватиметься поетапно, що дозволить проводити постійну оцінку та коригування на основі поточного зворотного зв'язку та показників ефективності. Такий адаптивний підхід гарантує, що ресурси будуть розподілені на ініціативи, які демонструють найбільший вплив на нашу робочу силу.

Хоча загальний обсяг інвестицій є значним, він становить менше 1,5% річних витрат на заробітну плату та відповідає стратегічним пріоритетам Raziotel щодо

розвитку талантів та якості обслуговування. Прогнозовані переваги з точки зору зниження витрат на найм, покращення узгодженості обслуговування та покращення бренду роботодавця виправдовують витрати. Будуть створені механізми періодичного огляду для моніторингу ефективності та забезпечення оптимального використання ресурсів протягом періоду впровадження та після нього. Фактори, які спонукають працівників до праці наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Фактори, які спонукають працівників до праці

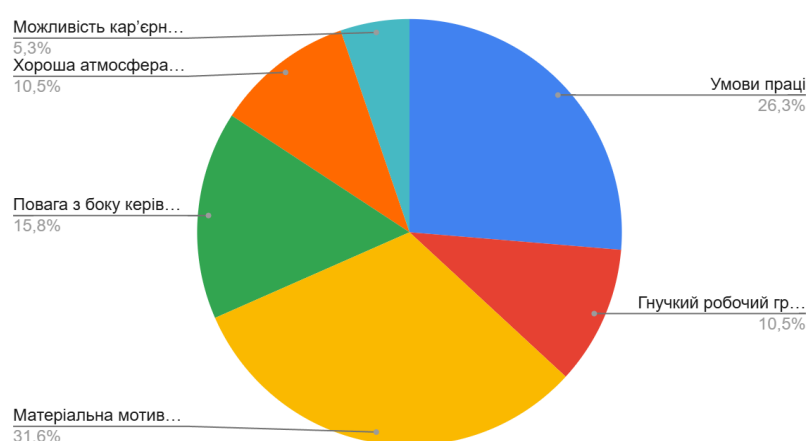
Назва мотиву	Кількість, чол	Від загальної кількості, %
Умови праці	5	26%
Гнучкий робочий графік	2	11%
Матеріальна мотивація співробітників	6	32%
Повага з боку керівництва	3	16%
Хороша атмосфера в колективі	2	11%
Можливість кар'єрного росту	1	5%
Разом	19	100%

Розроблено автором

Продуктивність праці залежить від низки взаємопов'язаних факторів і вимагає системного підходу до її підвищення. Пріоритет слід надавати розробці чіткої системи кар'єрного розвитку, яка включає конкретні критерії просування по службі, регулярний моніторинг ефективності роботи співробітників та плани особистісного розвитку. Особливо важливо розробити програми адаптації, які допомагають новим співробітникам швидко інтегруватися в колектив. Важливим аспектом є створення умов для кар'єрного розвитку шляхом розширення можливостей внутрішньої мобільності. Це включає введення додаткових обов'язків, організацію конкурсів на заміщення вакантних посад та сприяння

обміну досвідом між відділами. Водночас необхідно вдосконалити систему оцінки результатів праці шляхом розробки об'єктивних показників ефективності та диференційованих механізмів стимулювання. Якість комунікації всередині колективу суттєво впливає на продуктивність праці. Для покращення цього процесу необхідно систематично впроваджувати координаційні заходи, створювати ефективні канали обміну інформацією та розвивати культуру конструктивного спілкування. Особливу увагу слід приділяти навчанню менеджерів комунікативним навичкам. Інноваційний ентузіазм співробітників можна підвищити, створивши спеціальний механізм збору та реалізації пропозицій, проводячи спеціальні конкурси та заохочуючи інноваційні ініціативи. Гнучкість в управлінських рішеннях для того, щоб мати змогу швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові підходи. Останнім компонентом системи є створення механізму визнання результатів діяльності, який має включати стимулювання як у матеріальній, так і в нематеріальній формах, соціальне визнання навичок та можливості для подальшого кар'єрного зростання. Повна реалізація цих заходів створила сприятливі умови для підвищення продуктивності праці та розвитку всієї організації. Впливові фактори для мотивації праці наведено на рис. 3.2.

Рис. 3.2 – Впливові фактори для мотивації праці



Джерело:[21]

Впровадження комплексної стратегії розвитку персоналу вимагає чіткого фінансового планування. Орієнтовні витрати на основні мотиваційні програми включають: Структура кар'єрного зростання вимагатиме інвестицій у розмірі 20

000 гривень для встановлення чітких шляхів розвитку та критеріїв внутрішнього просування.

Щорічні заходи з професійного розвитку, включаючи спеціалізовані сесії та семінари з підвищення кваліфікації, прогнозуються на рівні 120 000 гривень. Заходи зміцнення команди та зміцнення морального духу через організовані соціальні заходи становитимуть 40 000 гривень у річному бюджеті.

Інноваційна платформа для пропозицій співробітників у поєднанні з системою визнання тягне за собою витрати на впровадження у розмірі 50 000 гривень.

Разом ці важливі ініціативи з розвитку робочої сили становитимуть понад 230 000 гривень за 2025 фінансовий рік. Ці інвестиції відображають прагнення Raziotel сприяти створенню сприятливого та орієнтованого на зростання робочого середовища, зберігаючи при цьому фінансову відповідальність. Розподіл коштів стабілізує нагальні операційні потреби з довгостроковими цілями утримання талантів, забезпечуючи стаке покращення як задоволеності співробітників, так і стандартів якості обслуговування. Кожен компонент був ретельно розрахований, щоб забезпечити максимальний результат, одночасно узгоджуючись із загальною фінансовою стратегією готелю. Періодичні огляди оцінюватимуть ефективність цих програм, що дозволить вносити потенційні корективи в розподіл ресурсів для кращих результатів. Бюджетна структура відповідає за гнучкість для врахування змінних пріоритетів, пов'язаних із залученням та утриманням персоналу[6].

Аналіз фінансової звітності за 2024 рік демонструє, що чистий прибуток підприємства становив 520 670 гривень. Отже, можна вважати, що правильно організована мотиваційна система здатна забезпечити зростання доходу в середньому на 10-15%.

У разі реалізації продуманих мотиваційних механізмів, Raziotel має чікі етапи на збільшення показника до 572 737 гривень. Такий ефект досягається за рахунок зниження плинності кадрів, підвищення ефективності використання робочого часу та загального зростання якості виконуваної роботи. Практика показує, що в готельному бізнесі реалізація цілісного мотиваційного підходу дозволяє досягти зростання продуктивності на 25-30%. Це проявляється у швидшому виконанні операцій, зменшенні кількості помилок, підвищенні

ініціативності співробітників. Особливо варто відзначити ефект від мотивації на якість обслуговування - задоволені умовами праці співробітники демонструють більш уважне ставлення до споживачів, що безпосередньо впливає на репутацію закладу та рівень лояльності гостей. Для досягнення максимального ефекту в Raziotel планують використовувати комбінований підхід, який поєднує матеріальні стимули у вигляді премій і бонусів з нематеріальними факторами впливу. До останніх відносять можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, програми визнання досягнень. Додатковим резервом підвищення ефективності будуть інвестиції в професійний розвиток персоналу через систему тренінгів і навчальних програм[18].

Реалізація таких заходів створює поліпшення одних показників і також зростання інших. Збільшення продуктивності веде до підвищення якості послуг, що в свою чергу позитивно впливає на ділову репутацію та призводить до зростання кількості споживачів. Досвід провідних вітчизняних готелів показує, що інвестиції в розвиток персоналу можуть давати значний вплив.

Карпатський готель «Буковельський» знайшов оригінальний спосіб мотивації персоналу. Крім традиційних матеріальних стимулів, тут запропонували безкоштовні курси підвищення кваліфікації для найкращих працівників. За два роки кожен третій керівник середньої ланки пройшов шлях від рядового співробітника до керівної посади. Це не лише підвищило лояльність персоналу, а й значно зекономило кошти на пошук керівників на стороні[16].

Дніпровський готель «Вернісаж» став лідером у застосуванні цифрових технологій для навчання персоналу. Внутрішня онлайн-платформа дозволила співробітникам вивчати матеріали у зручний для них час. Особливо це сподобалося молоді - 85% працівників віком до 30 років активно користувалися цим ресурсом. Як наслідок - кількість помилок при розселенні гостей зменшилася на 15%, а середній час обслуговування скоротився на 20%[11].

Таким чином, українські готелі вже демонструють, що інвестиції в персонал - це не витрати, а стратегічні вкладення, які окупаються підвищенням якості сервісу та зростанням прибутку. Головне - підходити до цього системно, враховуючи як світовий досвід, так і місцеві особливості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний бізнес Київського регіону, попри значні перспективи у розвитку, стикається з серйозними викликами. Як показало дослідження на прикладі готелю «Raziotel», основним бар'єром для багатьох підприємств стає нестабільність роботи та низька конкурентоспроможність. Виявляється, успіх у цій сфері залежить не стільки від матеріальної бази, скільки від того, наскільки зацікавлений у своїй роботі персонал.

Аналіз готельного підприємства «Raziotel» виявив цікаву закономірність: традиційні підходи до мотивації, що зводяться лише до матеріального стимулювання, вже не працюють так ефективно. Співробітники через анкетування чітко дали зрозуміти – їм важливі не тільки гроші, а й відчуття власної значущості, можливість професійного зростання та комфортна атмосфера в колективі. Особливо гостро стоїть питання емоційного вигорання, яке часто стає наслідком монотонної роботи без належного визнання зусиль.

Досвід показує, що найкращі результати дає комплексний підхід: Впровадження системи навчання, де кожен співробітник може розвивати свої навички. Організація регулярних неформальних зустрічей команди поза робочим середовищем. Створення прозорої системи визнання заслуг, де досягнення кожного стають помітними. Вдосконалення організації робочого процесу для зменшення стресових факторів

Ці зміни не вимагають значних фінансових вкладень, але можуть сильно вплинути. Коли люди відчують, що їх цінують не тільки як виконавців, але і як особистості, це відразу відбивається на якості обслуговування. Готель Raziotel має всі можливості стати прикладом того, як турбота про персонал перетворюється на конкурентну перевагу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-ДЖЕРЕЛ:

1. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Класифікація підприємств ресторанного господарства. Особливості діяльності. Організаційно-правові форми підприємств ресторанного господарства, їх характеристика – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/arhipov2.htm
2. Банева І.О., Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні // Інфраструктура ринку. 2022. №67. С.46–50. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8>
3. Баженова С.Е., Пологовська Ю.Ю., Канцур І.Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення // Економіка та суспільство. 2022. №38. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
4. Бізнес в умовах війни: як українці адаптувалися до всіх складнощів 2022 року – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/biznes-v-umovah-viyny-yak-ukrayinci-adaptuvalysya-do-vsikh-skladnoshchiv-2022-roku>
5. Бутік-готель у Печерському районі м. Києва – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daaf708d-3ffd-455b-a036-931c4b919909/content>
6. Вереньова Д. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються заклади – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-u-krayini_n2151721
7. Впровадження новітніх засобів комунікації персоналу в готельному підприємстві – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c21b7d2a-0f62-4b93-b341-6fddff7209be/content>

8. Географія туризму: екологічний туризм. Природа як середовище екотуризму. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/34001/1/geografiya.pdf>
9. Готель Raziotel Ямська – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gohotels.com.ua/uk/hotel?cid=343954>
10. Діяльність World Central Kitchen в Україні та продовольча допомога українцям – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3546198-dialnist-world-central-kitche-n-v-ukraini-ta-prodovolca-dopomoga-ukraincam.html>
11. Інноваційні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dgu.com.ua/bitstream/123456789/1607/1/%D0%93%D1%83%D1%80%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%A0.pdf>
12. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsyana-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>
13. Мотивація і стимулювання персоналу в готелі. Вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу в готелі «Фаворит» – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/095c2973-1de6-4972-af16-45deaa506e2/content>
14. Організація готельного господарства. Структура персоналу – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://moodle.socosvita.kiev.ua/pluginfile.php/23493/mod_resource/content/1/Pozdel%204.pdf
15. Печерський район в місті Києві державна адміністрація. Про район – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pechersk.kyivcity.gov.ua/pro-raion/istorychna-dovidka/vidomosti-pro-raion>

16. Програма та тези доповідей міжнародного науково-технічного форуму. Характеристика готельного господарства міста Київ – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://www.knuba.edu.ua/...#page=203>
17. С. М. Гайденко, Ю. В. Прядкіна. SWOT-аналіз і формування стратегії розвитку підприємницької діяльності – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/52089/1/...pdf>
18. Туристичний потенціал Києва і його вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу столиці – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7873/1/NRMSE2017_V3_P191-192.pdf
19. Технологія та організація обслуговування в готельному підприємстві – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://dspace.znu.edu.ua/.../Kamaledinova.pdf>
20. Удосконалення методологічних підходів до стратегії управління підприємством гостинності – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2af8c3be-243e-472f-94cf-047c731adee2/content>
21. Удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Phoenix Relax Park» – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a40a3639-457c-4f08-aa07-028b7f49c83a/content>
22. Удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Стара Вежа» – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ce03f194-77f7-4c7f-8d9f-e9520cb7bd31/content>
23. Управління і структура підприємства. Види організаційних структур управління підприємством – [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://moodle.socosvita.kiev.ua/pluginfile.php/23493/mod_resource/content/1/Pozdel%204.pdf

24. Формування кадрового потенціалу готельного підприємства в сучасних умовах – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/597b0bac-40ae-425b-801e-2252ca5f6ee6/content>
25. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>