

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я та прізвище)

«14» 06 2024 р.

«До захисту в ЕК»

Завідувач кафедри

Лариса ШАРАН
(ім'я та прізвище)

«14» червне 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Підвищення ефективності роботи персоналу готельного підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ГС-4-7

Орлова Ада Павлівна
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)

(підпис)

Керівник Юрій ТКАЧУК
(ім'я і прізвище)

(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ
(ім'я і прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка (підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС



Лариса ШАРАН

«08» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Орлової Ади Павлівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності роботи персоналу готельного підприємства»

керівник роботи

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

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

затвержені наказом закладу вищої освіти від « 08 » травня 2024 року №339кв

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи «Підвищення ефективності роботи персоналу готельного підприємства», готель «Верховина», м. Київ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку готельного бізнесу міста Києва; Розділ 2 Характеристика готельного підприємства «Верховина»; Розділ 3 Підвищення ефективності роботи персоналу в готелі «Верховина»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додаток

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

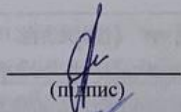
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткачук Ю.М.	08.05.2024	14.05.2024
Розділ 2	Ткачук Ю.М.	15.05.2024	22.05.2024
Розділ 3	Ткачук Ю.М.	23.05.2024	31.05.2024

7. Дата видачі завдання 08.05.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

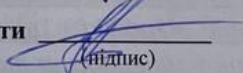
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ МІСТА КИЄВА	08.05. 2024 р.- 14.05.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕРХОВИНА»	15.05.2024 р.-22.05. 2024 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ВЕРХОВИНА»	23.05.2024 р.- 31.05.2024 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТОК	01.06.2024 р.- 03.06.2024 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06.2024 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Ада ОРЛОВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Юрій ТКАЧУК
(ім'я, прізвище)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувачки: Орлової Ади Павлівни

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

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

Тема роботи: «Підвищення ефективності роботи персоналу готельного підприємства»

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

Дата захисту «___» червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Під час виконання кваліфікаційної роботи визначено теоретичні аспекти та запропоновано практичні удосконалення у управлінні персоналом готельного підприємства. Розглянуто діяльність готельної бази в місті Київ в умовах військового стану. Проаналізовано діяльність готелю «Верховина», а також досліджено його систему менеджменту та систему мотивації на підприємстві. Запропоновано покращити соціально-психологічні методи управління персоналом. Такі методи у період психологічного тиску на персонал дозволяє покращити їх моральний підхід до роботи і забезпечити кращу якість обслуговування споживачів готельних послуг.

Кваліфікаційна робота викладена на 48 сторінках ком'ютерного тексту та містить 9 таблиць, 4 рисунка, 1 додаток.

Ключові слова: управління персоналом, соціально-психологічні методи, персонал, менеджмент управління.

Abstract

During the performance of the qualification work, theoretical aspects were defined and practical improvements in personnel management of the hotel enterprise were proposed. The activity of a hotel base in the city of Kyiv under martial law conditions is considered. The activity of the «Verkhovyna» hotel was analyzed, as well as its management system and motivation system at the enterprise were investigated. It is proposed to improve the social and psychological methods of personnel management. Such methods in the period of psychological pressure on the staff allow to improve their moral approach to work and ensure better quality of service to consumers of hotel services.

The qualification work is laid out on 48 pages of computer text and contains 8 tables, 9 figures, 1 appendix.

Key words: personnel management, socio-psychological methods, personnel, management management.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ МІСТА КИЇВ	9
1.1 Загальна характеристика підприємств гостинності	9
1.2 Аналіз готельної бази міста Києва в умовах військового стану	11
1.3 Дослідження готельних підприємств Києва	13
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕРХОВИНА», М. КИЇВ	16
2.1. Основна характеристика готельного підприємства	16
<i>2.1.1. Загальна та юридична інформація, характеристика готелю</i>	16
<i>2.1.2. Структура підприємства та персонал</i>	17
<i>2.1.3. Дослідження системи менеджменту та підходів мотивації в готельному підприємстві</i>	19
2.2. Аналіз ефективності роботи персоналу в готелі	22
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ВЕРХОВИНА»	24
3.1. Особливості різних підходів до управління персоналом	24
3.2. Доцільність використання соціально-психологічного методу управління персоналом в готелі	33
3.3. Впровадження нових методів управління в умовах психологічного тиску	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	45
ДОДАТОК	

ВСТУП

Актуальність теми: Ефективна робота готельного підприємства лежить на плечах висококваліфікованого персоналу, який володіє не тільки широкими знаннями, навичками та компетенціями, але й дисциплінованістю та здатні вирішувати навіть найскладніші завдання. Побудова ефективної HR-команди стає одним з головних завдань менеджменту. У сучасному світі гостинності особливо важливо наймати на роботу кваліфікований персонал, які не тільки розуміють складні виробничі завдання, а й володіють необхідними навичками для їх успішного виконання. Від ефективності роботи цих людей залежить якість обслуговування і конкурентоспроможність готельного бізнесу.

На тлі економічної кризи в Україні сектор гостинності ще більше збільшив свою залежність від висококваліфікованого персоналу, який може розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для отримання конкурентних переваг. Однією з головних місій готелів є забезпечення найвищого рівня обслуговування, що безпосередньо пов'язано з професіоналізмом персоналу.

Персонал готелю є ключовим елементом надання послуг, а якість цих послуг безпосередньо залежить від його навичок та компетенцій. Ефективне управління людськими ресурсами стає однією з найважливіших функцій в індустрії гостинності. Основним ресурсом готелю є його персонал. Навіть маючи інноваційні ідеї та передові технології, неможливо досягти високої продуктивності без належним чином підготовленого персоналу.

Об'єкт дослідження: готельне підприємство «Верховина», м. Київ.

Предмет дослідження: ефективність роботи персоналу та впровадження методів та підходів для її підвищення в готельному підприємстві «Верховина».

Мета дослідження: надати пропозиції щодо покращення роботи ефективності управління персоналом на підприємстві «Верховина», та впровадження соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в місті Київ

2. Проаналізувати діяльність підприємства «Верховина»
3. Дослідити ефективність роботи персоналу та системи менеджменту в готельному підприємстві
4. Охарактеризувати науково-методологічні підходи аналізу ефективності роботи персоналу
5. Оцінити доцільність соціально-психологічного методу управління персоналу
6. Впровадити нових методів і підходів до управління персоналом в умовах психологічного тиску

Структура роботи: кваліфікаційна робота викладена на 47 сторінках комп'ютерного тексту та містить 9 таблиць, 4 рисунка, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ МІСТА КИЇВ

1.1 Загальна характеристика підприємств гостинності

Підприємства гостинності - це різноманітні заклади, які виконують широкий спектр функцій і надають різноманітні послуги для задоволення потреб і запитів своїх гостей у сфері відпочинку, харчування, розваг та інших видів гостинності. До них належать традиційні готелі та ресторани, а також мотелі, бази відпочинку, пансіонати, кафе, бари, клуби, заклади швидкого харчування, кейтерингові компанії та інші заклади, що пропонують різні види послуг.

Підприємства гостинності відіграють важливу роль у задоволенні потреб споживачів у зручному та комфортному відпочинку, надаючи широкий спектр послуг, включаючи розміщення, харчування, розваги, дозвілля, конференц-послуги та туристичні тури. Підприємства індустрії гостинності роблять перебування гостей незабутнім і приємним, створюючи унікальне середовище та атмосферу, які заохочують клієнтів до відпочинку та розслаблення.

У сфері гостинності активно використовують інноваційні технології та стратегії для покращення якості своїх послуг та підвищення конкурентоспроможності. Вони розробляють індивідуальний підхід до своїх гостей, пропонуючи програми лояльності та персоналізовані послуги, а також приділяють увагу питанням сталого розвитку та екологічності, впроваджуючи еко-ініціативи та використовуючи екологічно чисті матеріали і технології у своїй діяльності.

Засоби розміщення є невід'ємною частиною сучасного суспільства, орієнтованою на задоволення різноманітних потреб своїх громадян та гостей. Їх головна мета - забезпечити високий рівень обслуговування та неперевершений комфорт для всіх категорій споживачів.

По суті, засоби розміщення - це платформа, де задовольняються потреби та бажання людей у відпочинку, розвагах та харчуванні. Засоби розміщення пропонують широкий спектр послуг, адаптованих до специфічних особливостей

кожного закладу. Вони включають не лише базові послуги, такі як проживання та харчування, але й різноманітні розважальні програми, організацію подій та заходів різного масштабу.

Підприємства гостинності вирізняються не лише здатністю задовольняти потреби своїх гостей, але й постійним прагненням до інновацій та покращення якості своїх послуг. Вони активно впроваджують новітні технології для підвищення ефективності обслуговування, посилення внутрішнього контролю та забезпечення безпеки.

Крім того, підприємства гостинності відіграють важливу роль у створенні комфортного і доброзичливого середовища для відпочинку та оздоровлення. Пропонуючи комфортне проживання, пристосоване до потреб кожного окремого гостя, вони створюють атмосферу релаксації та відпочинку від щоденної метушні.

Сучасні готельні підприємства слідують трендам, враховують різноманітні потреби своїх гостей і постійно відстежують їхні вимоги та вподобання. Вони пропонують інноваційні рішення та використовують передові технології для надання персоналізованих послуг, пристосованих до конкретних гостей. Це і використання мобільних додатків для зручного бронювання та управління послугами, і системи штучного інтелекту для індивідуального консультування гостей та аналізу їхніх вподобань, і використання віртуальної та доповненої реальності для створення унікальних вражень.

Засоби розміщення та заклади ресторанного господарства активно впроваджують принципи сталого розвитку та відповідального ставлення до природних ресурсів. Вони розробляють і впроваджують екоініціативи, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, такі як програми енергоефективності, утилізація відходів, використання відновлюваних джерел енергії та водних ресурсів. Вони також намагаються збільшити використання екологічно чистих матеріалів та технологій в будівництві та обслуговуванні, щоб забезпечити комфортне та безпечне середовище для своїх гостей.

Підприємства розміщення, безсумнівно, є важливими гравцями сучасної економіки, відіграючи ключову роль у створенні робочих місць, забезпеченні стабільного грошового потоку та сприяючи розвитку туристичної індустрії.

Однією з найбільш очевидних економічних переваг, що впливають з діяльності підприємств розміщення, є створення та збереження робочих місць. На цих підприємствах працює значна кількість людей у різних секторах, починаючи від обслуговуючого персоналу і закінчуючи керівництвом та адміністрацією. Створення цих робочих місць сприяє зниженню рівня безробіття та забезпеченню соціальної стабільності в регіонах, де працюють підприємства.

Крім того, підприємства гостинності роблять значний внесок до державного бюджету через сплату податків та туристичного збору.

Крім того, підприємства гостинності відіграють важливу роль у розвитку туристичного сектору. Вони створюють привабливі умови для подорожей та відпочинку, надаючи комплекс туристичних послуг, включаючи готелі, ресторани, екскурсії та інші розважальні заходи. Це допомагає збільшити кількість туристів у регіоні та залучити іноземні інвестиції, сприяючи загальному економічному зростанню та розвитку.

У Києві підприємства гостинності відіграють роль розміщення туристів які відвідують столицю для вивчення культурної спадщини України а також які відвідують столицю у ділових справах. Діло в тому що Київ – діловий центр для фактично всіх міжнародних компаній та дипломатів. Сюди з'їжджаються постійно для обговорення якихось планів та роботи, і для цього в Києві сильно розвинена інфраструктура саме ділового туризму. Більшість готелів призначення для ділових поїздок і облаштовані конференц-залами та бізнес-центрами.

1.2 Аналіз готельної бази міста Києва в умовах військового стану

Здається, український готельний сектор чудово адаптувався до суворих карантинних обмежень і майже повністю повернувся до роботи. Однак бізнес зіткнувся з новою і, можливо, набагато серйознішою загрозою, ніж пандемія. Ця загроза - повномасштабне вторгнення, яке фактично паралізує сектор гостинності та туризму.

Багато компаній відсунули свої комерційні інтереси на другий план і почали активно підтримувати внутрішньо переміщених осіб, які стали жертвами цього вторгнення [8]. Це включає в себе надання притулку, їжі, медичної допомоги та інших базових послуг. Сектор гостинності відіграв ключову роль у подоланні гуманітарної кризи, спричиненої цією загрозою, і став важливим гравцем у соціальній підтримці та розширенні прав і можливостей громад.

Після завершення повномасштабного вторгнення сфера гостинності розпочне відновлюватися активними темпами, а готельні та ресторани підприємства потребуватимуть прийняття нових та ефективних стратегій антикризового управління. Український сектор гостинності виявився одним із найбільш постраждалих від пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення і потребує поглиблених досліджень для визначення шляхів подолання негативних наслідків та розробки теоретичних, методологічних і практичних підходів для повноцінного відновлення його функціонування.

Зміни, що відбулися в секторі під час повномасштабного вторгнення, такі як зміна попиту та пріоритетів споживачів, а також виклики, з якими зіткнулися підприємства сфери гостинності в Києві, такі як перебої в ланцюжку поставок, зміна робочого часу та вимог до безпеки, потребують ретельного аналізу.

Перші місяці повномасштабного вторгнення стали справжнім випробуванням для готельної індустрії Києва. Відразу після початку конфлікту потік туристів припинився, а всі заплановані поїздки були скасовані. Згідно з аналізом статистичних даних, рівень скасування у центральній Україні, особливо в Києві, становив 85-98% [8]. У той же час, ситуація в Західній Україні прийняла зовсім інший напрямок. Оскільки тисячі людей були змушені покинути свої домівки, готелі в західних регіонах стали переповненими. Це створило парадоксальну ситуацію, коли з лютого по квітень готелі у західних регіонах були заповнені на 100%.

За даними Національного агентства розвитку туризму, товарообіг у першому півріччі 2022 року склав 89,4 млн грн, що на 28,8% більше порівняно з аналогічним

періодом 2021 року. Це свідчить про підвищений інтерес до туризму в умовах невизначеності всередині країни. [8]

Ці події підкреслюють значення сфери гостинності як важливого чинника надання тимчасового притулку та допомоги в надзвичайних ситуаціях. Готелі стали не лише місцями для проживання, а й спільнотами, що надають гуманітарну допомогу у важкі часи.

Ще однією проблемою стало порушення ланцюга постачання. Нестача пального та пошкоджені дороги серйозно порушили логістичний процес. Організації, які готували їжу для ВПО відчували дефіцит продуктів харчування і не могли приготувати достатню кількість їжі.

Комендантська година призвела до змін у графіку роботи готелів і ресторанів Києва. По-перше, ускладнилися процедури заселення та виселення, збільшилося навантаження на персонал на рецепції. Іншим важливим аспектом для готелів стало забезпечення укриття гостей у разі надзвичайної ситуації або організація евакуації до найближчого безпечного місця. Ресторани та інші заклади харчування були повністю зачинені на час дії попереджень про повітряну небезпеку.

1.3 Дослідження готельних підприємств Києва

Завдяки своїй нескінченній культурній та історичній спадщині Київ є справжнім дивом для мандрівників з усього світу. Тут кожен куточок міста переплітається з величчю минулого і сьогодення, запрошуючи відвідувачів у подорож крізь час. Від надзвичайних архітектурних шедеврів до мальовничих вулиць і таємничих провулків, кожен куточок Києва - це казкове місце, сповнене неймовірних вражень.

Але, незважаючи на все це розмаїття, важливо знати, де знайти місце для відпочинку після насиченого дня. На щастя, у Києві є безліч готелів на будь-який смак і гаманець. Від розкішних готелів з елегантними номерами до затишних хостелів, Київ захоплює величезним вибором і гостинністю своїх мешканців.

Станом на 2024 рік, згідно з інформацією на сайті Booking, у Києві налічується 1 775 різних готелів та інших закладів розміщення [17].

Готелі Києва класифікуються за кількістю зірок, що відображає рівень їхнього сервісу та комфорту. З одного боку, є елегантні п'ятизіркові готелі з розкішними номерами і вишуканими ресторанами, що пропонують дуже комфортне і незабутнє перебування. З іншого боку, є більш доступні готелі середнього класу, які менш розкішні, але пропонують набагато вищий рівень сервісу та комфорту. Для тих хто шукає більш економний варіант, можливо обрати бюджетні варіанти, де можна забронювати комфортне і доступне проживання.

Хостели - це спеціалізований тип засобу розміщення, призначений для спільного використання, з кімнатами з кількома ліжками для кількох людей. Зазвичай вони мають спільні кухні, ванні кімнати та вітальні, що створює атмосферу спільноти та заохочує взаємодію між гостями. Хостели, як правило, більш доступні, ніж готелі, і тому популярні серед мандрівників з обмеженим бюджетом і тих, хто хоче насолодитися доступним і товариським проживанням.

Бутік-готелі - це невеликі, але дуже стильні та елегантні готелі, що характеризуються увагою до дизайну, персональним підходом до кожного гостя та унікальною атмосферою. Зазвичай вони мають від 40 до 50 номерів і пропонують своїм гостям інтимну та затишну атмосферу. Зазвичай вони розташовані в історичних і культурних районах міста, що додає їм особливого шарму і неповторного характеру.

Бізнес-готелі обслуговують корпоративних мандрівників і можуть приймати різноманітні зустрічі та заходи. Бізнес-готелі, як правило, мають стратегічне розташування і знаходяться в центральних ділових районах міста або поблизу великих бізнес-центрів. Такі готелі не лише забезпечують комфортне проживання для ділових мандрівників, але й мають усі необхідні умови для проведення ділових зустрічей, конференцій, тренінгів та інших заходів. Готелі, як правило, оснащені новітніми технологіями та інфраструктурою, що відповідають потребам сучасного ділового світу, додаючи комфорту та ефективності їхній роботі.

Інші типи готелів менш представлені в Києві і зазвичай представлені декількома підприємствами. Це означає, що вони не є основною категорією готелів у столиці. Варто відзначити, що в Києві є унікальний ботель «Бакара», розташований на воді.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика готельних підприємств міста Києва

Показник	«Верховина»	Favor Park	Premier Palace	Khreschatyk
Номерний фонд	250	133	168	135
Середня ціна за номер	786 грн	2 757 грн	9 874 грн	2 548 грн
Кількість конференц-залів	9	3	16	4
Кількість ЗРГ на території підприємства	3	9	4	2

Джерело: розроблено автором

Тому Київ - місто, яке приваблює туристів своєю багатою культурною та історичною спадщиною, що переплітається з сучасністю. Місто пропонує широкий вибір готелів різних категорій, щоб задовольнити потреби та бюджет кожного гостя. Серед варіантів розміщення - розкішні п'ятизіркові готелі, затишні хостели, стильні бутик-готелі та спеціалізовані бізнес-готелі. Вибір готелю залежить від особистих уподобань та мети поїздки, але для кожного типу мандрівників Київ гарантує незабутні враження та комфортне проживання.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕРХОВИНА», М. КИЇВ

2.1. Основна характеристика готельного підприємства

2.1.1. Загальна та юридична інформація, характеристика готелю

Готель «Верховина» - це тризірковий засіб розміщення, який пропонує своїм гостям вишуканий ресторан, терасу та безкоштовні сніданки. Готель забезпечує комфортне проживання в елегантно оформлених номерах, обладнаних усім необхідним для зручності гостей. Ресторан європейської кухні в готелі дозволяє насолодитися вишуканими стравами та різноманітними напоями, створеними з найкращих інгредієнтів. Тераса готелю є ідеальним місцем для відпочинку, де гості можуть розслабитися, насолоджуючись свіжим повітрям та приємною атмосферою. Окрім цього, готель «Верховина» пропонує додаткові послуги та зручності, такі як безкоштовний Wi-Fi, обслуговування номерів та цілодобова рецепція, що робить перебування гостей ще більш приємним та комфортним.

Адреса: бульвар Вулиця Петропавлівська 24, Петропавлівська Борщагівка,
Київ

Тип засобу розміщення: готель ділового призначення

Категорія: 3*

Форма власності: фізична особа підприємець

Організаційно-правова форма діяльності: підпорядковується ФОП Іскрак
Яні Леонідівні

Контингент споживачів: особи з діловим візитом в Києві а також для проведення конференцій

Номерний фонд складає 250 номерів

Просторий хол із великою кількістю світла завдяки панорамним вікнам, скляним стінам та стелі, а також мальовничий сад - це перше, що вражає при вході до готелю «Верховина». Це не лише візитівка готелю, а й його справжня родзинка, що підкреслює унікальний стиль закладу. Готель поєднує в собі стриманість і вишуканість. Комплекс складається з кількох корпусів і декількох котеджних

будиночків. В готелі також є 9 конференц залів, найбільший з яких вміщує до 300 осіб і має площу 350 м². До послуг гостей пропонується парковка на 200 автомобілів, а також є генератор і укриття.

Керівництво готелів приділяє значну увагу виробничій програмі, оскільки вона є ключовим інструментом для виявлення можливостей збільшення доходів і оптимізації витрат. Виробнича програма готелю є необхідним елементом, оскільки її аналіз дозволяє підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони, що сприяє максимізації доходів і мінімізації витрат. Ефективний аналіз виробничої програми визначає рівень завантаженості готелю, безпосередньо впливаючи на його прибуток.

Таблиця 2.1

**Таблиця 2.1 – Аналіз показників виробничої програми готелю
«Верховина»**

Показники	2023р.	2022р.	2021 р.
1.Одноразова місткість, місць	425	425	425
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	155 125	155 125	155 125
3. Кількість простоїв, л-д.	518	1 129	977
4. Кількість ліжко-діб в експлуатації, л-д.	154 607	153 996	154 128
5.Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	112 344	61 844	105 518
6. Коефіцієнт завантаження, %	72,66	40,16	68,46

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи роботу готелю «Верховина» за 2021-2023 роки, можна помітити кількість простоїв значно коливалася: після зростання до 1 129 ліжко-діб у 2022 році, вона зменшилася до 518 у 2023 році, вказуючи на покращення використання номерного фонду. Кількість наданих ліжко-діб суттєво зросла з 61 844 у 2022 році до 112 344 у 2023 році, що разом із підвищенням коефіцієнта завантаження до 72,66% (порівняно з 40,16% у 2022 році та 68,46% у 2021 році) свідчить про відновлення попиту та ефективне управління готелем.

2.1.2. Структура підприємства та персонал

В готелі функціонує 4 служби:

1. Служба прийому та розміщення: відповідає за прийом гостей, реєстрацію їх у готелі, надання інформації про послуги та умови проживання, а також розміщення гостей у номерах.

2. Служба управління номерним фондом: відповідає за управління та обслуговування номерного фонду, включаючи прибирання, технічне обслуговування та ремонт номерів.

3. Адміністративна служба: займається загальним адмініструванням готельного підприємства, включаючи управління персоналом, фінансове управління, маркетинг та PR.

4. Служба ресторанного господарства: Відповідає за організацію та обслуговування ресторанних послуг, включаючи приготування їжі, обслуговування гостей та управління ресторанним персоналом. Також в цій службі функціонує координатор з івент-заходів який займається кетирінгом, банкетним обслуговуванням та організацією проведення різних заходів та конференцій в готелі.

У готелі функціонує лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує ефективну координацію і взаємодію між різними службами. У цій системі лінійні підрозділи, відповідають за прийняття важливих рішень та загальне керівництво. Функціональні підрозділи, можуть допомогти підготувати детальні дії, плани та рекомендації, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Такий підхід ідеально підходить для готелю, оскільки дозволяє поєднувати ефективність і досвід. Лінійні підрозділи можуть швидко реагувати на поточні потреби і проблеми, в той час як функціональні забезпечують поглиблений аналіз і підготовку комплексних рішень. У той же час така структура управління має як переваги, так і недоліки обох систем. З одного боку, це сприяє чіткій ієрархії та відповідальності, а з іншого - створює певну бюрократію та уповільнює процес прийняття рішень через необхідність координації з різними відділами.

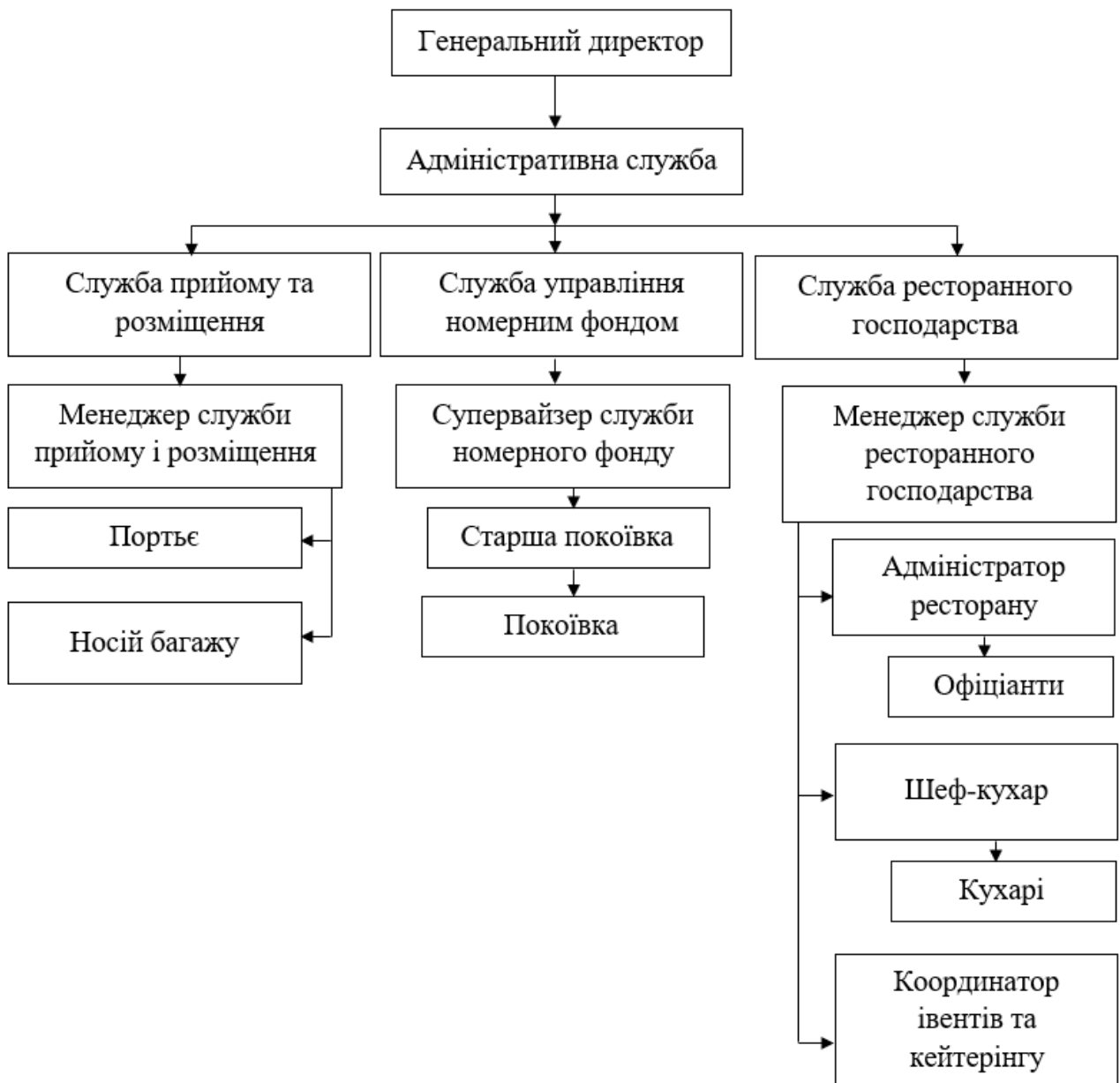


Рис. 2.1 – Лінійно-функціональна структура управління в готелі «Верховина»

Джерело: розроблено автором

2.1.3. Дослідження системи менеджменту та підходів мотивації в готельному підприємстві

Готель «Верховина» має не лише чітко визначену стратегію розвитку, а й систему, яка постійно оновлюється та адаптується до змін на ринку засобів розміщення. Ця стратегія враховує не тільки конкурентну перевагу готелю, але й цільову аудиторію, а також загальні тенденції неділі, а також поточні потреби та очікування клієнтів.

Керівництво готелю базується на систематичному аналізі даних, консультаціях із зацікавленими сторонами, включаючи менеджерів різного рівня.

Активна взаємодія і залучення персоналу в процес управління не тільки покращує координацію, але і забезпечує важливу зворотний зв'язок про ефективність рішень і потреби клієнтів.

Можливості управління та моніторингу дозволяють швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати свої стратегії. Це дозволяє готелю залишатися конкурентоспроможним і адаптуватися до змін ринкових умов.

Функція контролю і моніторингу створює можливість керівництву готелю оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегію. Це дозволяє готелю залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до змін в умовах ринку.

З метою покращення своїх позицій на ринку готель регулярно проводить маркетингові дослідження, щоб краще зрозуміти потреби і очікування своїх гостей, і впроваджує різноманітні пропозиції та акції на основі цих досліджень. Сегментація ринку також відіграє важливу роль, дозволяючи готелю зосередитися на групах гостей, які він може найкраще задовольнити.

Готель «Верховина» цінує задоволення своїх співробітників, яких він вважає важливим ресурсом для досягнення успіху. Систематичний аналіз задоволеності співробітників дозволяє готелю зрозуміти потреби і очікування свого персоналу і, відповідно, створити комфортні умови праці.

Мотивація персоналу визнана одним з важливих способів досягнення високої продуктивності і задоволеності роботою. Готель використовує різноманітні мотиваційні підходи до мотивації, включаючи стимули, зумовлені нематеріальними факторами, такими як справедлива система компенсації та пільг, а також розвиток корпоративної культури, спрямованої на створення дружньої та підтримуючої атмосфери між командами.

Керівництво також ретельно вивчає реакцію співробітників на заходи мотивації та їх ефективність, постійно вдосконалюють підхід і забезпечують найвищий рівень задоволеності персоналу. Така увага до персоналу сприяє підвищенню якості обслуговування і підтримці високого рівня командного духу, що є ключовим елементом успіху готелю на неділю розміщення.

SWOT-аналіз готелю «Верховина» надає цілісне уявлення про його поточне становище та перспективи розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз готельного підприємства «Верховина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розташування 2. Інфраструктура 3. Високий рівень сервісу 4. Великий спектр заходів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на обслуговування 2. Конкуренція 3. Дефіцит персоналу
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток послуг 2. Партнерства 3. Цифровий маркетинг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність 2. Військовий стан 3. Зміни в законодавстві 4. Соціально-політичні фактори

Джерело: розроблено автором

Загалом, готель володіє значними перевагами, такими як вигідне розташування, сучасна інфраструктура, та високий рівень обслуговування, що забезпечує йому стабільний потік гостей та позитивну репутацію на ринку. Водночас, готель стикається з викликами, пов'язаними з високими витратами на утримання персоналу та конкуренцією.

Аналіз також вказує на численні можливості для розширення та покращення, зокрема, через розвиток додаткових послуг, активний цифровий маркетинг та стратегічні партнерства. Зокрема, готель має потенціал для збільшення потоку іноземних туристів та впровадження інноваційних туристичних пропозицій.

Втім, існують і зовнішні загрози, які можуть негативно вплинути на бізнес, такі як економічна нестабільність, зміни в законодавстві, військовий стан та соціально-політичні фактори. Для подолання цих викликів і зменшення їх впливу, готелю «Верховина» необхідно розробляти стратегії антикризового менеджменту та диверсифікації послуг.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз показує, що готель «Верховина» має значний потенціал для розвитку та покращення своєї позиції на ринку. З правильним підходом до використання своїх сильних сторін та можливостей, а також ефективним управлінням слабкими сторонами та загрозами, готель може досягти подальшого успіху та зростання.

2.2. Аналіз ефективності роботи персоналу в готелі

Одним з важливих методів оцінки є регулярне внутрішнє дослідження і зворотний зв'язок. Це дає керівництву можливість отримати реальні дані про задоволеність співробітників умовами праці, їх мотивації і ставлення до роботи. На основі цих даних готель може виявити слабкі місця і визначити, які аспекти потребують додаткової уваги або поліпшення. Такий підхід дозволяє персоналу брати участь у процесі вдосконалення, який не тільки виявляє проблеми, але й активно підвищує їх інтерес та відповідальність.

Крім того, готель використовує різні інструменти моніторингу та контролю, такі як системи управління ефективністю, для моніторингу виконання завдань та досягнення цілей. Наприклад, використовуються спеціалізовані програми, розроблені керівництвом, які допомагають аналізувати дані про роботу співробітників в режимі реального часу, надаючи менеджерам можливість швидко реагувати на відхилення від встановлених стандартів. Регулярні оцінки також проводяться для оцінки професійного рівня та компетентності працівників, а оцінка ключових показників ефективності включає задоволеність гостей, швидкість обслуговування та точність виконання завдань.

Навчання та розвиток персоналу також є важливою частиною ефективності персоналу. У готелі регулярно проводяться тренінги та курси підвищення кваліфікації для співробітників, спрямовані на підвищення їх професійних навичок і здібностей. Ці навчальні програми розроблені з урахуванням сучасних тенденцій і потреб індустрії гостинності і дозволяють співробітникам постійно розвиватися і адаптуватися до нових викликів. Відстеження прогресу після таких заходів дозволяє оцінити ефективність і вплив таких тренінгів на загальну продуктивність співробітників.

Крім того, велика увага була приділена соціальному аспекту створення комфортних умов праці і підтримки здорової корпоративної культури, що сприяє мотивації і задоволеності співробітників. Аналіз ефективності також враховує регулярні заходи, спрямовані на покращення морального стану команди, такі як корпоративні вечірки, командні тренування та спільні заходи. Ці заходи

допомагають зміцнити командний дух і сприяють розвитку позитивних відносин між співробітниками, позитивно впливають на продуктивність і якість обслуговування гостей. Зрештою, аналіз на підприємстві використовуються для прийняття стратегічних рішень з управління персоналом. Це дозволяє готелю не тільки підвищити рівень обслуговування гостей, але і створити сприятливі умови для роботи персоналу, що є запорукою лояльності та високої ефективності.

Аналізуючи відгуки гостей про персонал (див. додаток А) можна зрозуміти що система управління персоналом є недосконалою у готельному комплексі «Верховина».

Крім того для аналізу роботи персоналу, слід дізнатися їх задоволеність. Для цього, автором було зібрано дані про задоволеність системи мотивації на підприємстві. Задоволеність системою мотивації наведено на рисунку 2.2.

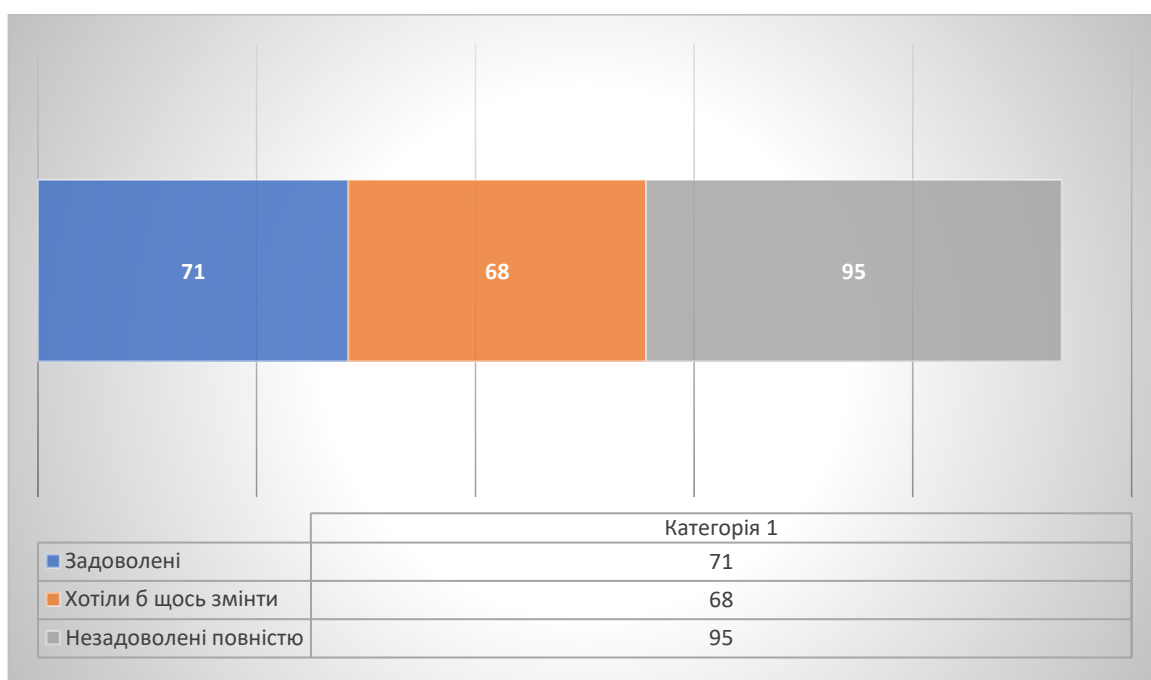


Рис. 2.2 – Діаграма задоволеності персоналу готельного комплексу «Верховина»

Джерело: розроблено автором

Усього з 234 персоналу задоволені системою мотивації лише 71 працівник. А це – лише 30,4% від загальної кількості. Ті які хотіли б щось змінити – 68 людей (29%), і ті хто повністю не задоволений системою мотивації складають 95 (40,6%)

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ВЕРХОВИНА»

3.1. Особливості різних підходів до управління персоналом

Ринок HoReCa сьогодні переживає активний розвиток, але стикається з серйозною проблемою – нестачею кваліфікованих кадрів. Кількість фахівців, які мають необхідні навички та знання, не відповідає зростаючим потребам цього сектору. Це дисбаланс негативно впливає на якість надання послуг у готелях, ресторанах та закладах громадського харчування. У сучасних умовах, коли конкуренція у сфері гостинності стає дедалі гострішою, якість обслуговування стає визначальним фактором успіху. Гості очікують високого рівня сервісу, і підприємства, що не можуть забезпечити його, ризикують втратити своїх споживачів. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників призводить до зниження стандартів обслуговування, що, у свою чергу, може негативно впливати на репутацію закладу та його конкурентоспроможність.

Тому для успішного розвитку ринку гостинності необхідно активно займатися підготовкою нових фахівців, підвищенням кваліфікації вже наявного персоналу та створенням привабливих умов праці. Лише таким чином можна забезпечити високий рівень обслуговування, що відповідатиме сучасним вимогам і сприятиме зміцненню позицій компаній на ринку.

У сучасній готельно-ресторанній справі управління персоналом будується на тому, що людину в цій сфері розглядають одночасно як працівника, який виконує безпосередні обов'язки, і як дієвий інструмент, завдяки якому репутація та економіка закладу можуть як розквітати, так і занепадати. Успіх економічної діяльності підприємства в готельно-ресторанному бізнесі залежить не лише від керівників, але й від персоналу, їхніх знань, компетентності, кваліфікації, здатності вирішувати проблеми та реагувати на нестандартні ситуації, що можуть виникати протягом робочого дня. Для того, щоб підприємство в готельно-ресторанному бізнесі функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати роботу працівників і постійно контролювати їхню діяльність, використовуючи різні

ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Розроблення та формування ефективної системи управління персоналом є одним із найдієвіших інструментів розвитку ресторану або готелю в сучасному економічному світі [16].

Сучасна концепція управління людськими ресурсами включає в себе не лише традиційне розуміння працівників як робочої сили, а й охоплює такі аспекти, як потенціал праці, стан здоров'я, рівень освіти, здібності та культура, а також професійні знання необхідні для виконання суспільно корисної діяльності. Поняття «кадри» визначається як кваліфіковані працівники зі спеціальною підготовкою, які мають не лише фахові знання і навички, але і досвід роботи в конкретній галузі. У контексті організаційного управління термін «персонал» використовується для опису основного складу працівників, який включає в себе взаємовідносини з роботодавцем та володінням необхідними якостями для виконання роботи.

У готельній сфері, для забезпечення якісного обслуговування гостей, необхідно мати висококваліфікований персонал, який володіє відповідними навичками та здатністю ефективно спілкуватися з гостями. Оскільки якість послуг в туристичній галузі визначається в основному рівнем кваліфікації персоналу, професійний розвиток та навчання є ключовими елементами для успішної діяльності будь-якої організації в цьому секторі. З урахуванням особливостей українського ринку, який відрізняється швидкими змінами як зовнішніх, так і внутрішніх умов підприємницької діяльності, розвиток системи професійного навчання в організації визначає його успішність і виживання в умовах конкуренції.

Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі визначається як комплекс систематичних підходів, стратегій та процесів, спрямованих на ефективне керування робочою силою, яка забезпечує функціонування та розвиток готелю або ресторану. У таблиці 3.1 наведені основне визначення терміну «управління персоналу».

Це більше, ніж просте управління персоналом, оскільки вимагає врахування особливостей галузі, специфіки споживацького середовища та високої ступені гнучкості у вирішенні різноманітних проблем. Управління персоналом у готельно-

ресторанному бізнесі включає в себе планування кадрів, рекрутинг та набір персоналу, їх навчання та розвиток, а також управління винагородами та мотивацією. Ключовою метою управління персоналом є забезпечення належного рівня обслуговування гостей, задоволення їх потреб і бажань через ефективне управління та розвиток персоналу.

Таблиця 3.1 – Визначення терміну «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор	Визначення терміну
1	Н.Л. Гавкалова	Управління працівниками є багатограним, складним і специфічним процесом, що базується на використанні різних прийомів і методів, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи.
2	Л.І. Михайлова	Усі управлінські рішення та види діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на працівників підприємства чи установи.
3	В.Г. Никифоренко	Це комплексна прикладна наука, який охоплює різні аспекти організації та управління, включаючи економічні, адміністративні, технологічні, правові, групові та особистісні чинники. Цей термін розглядає способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності досягнення цілей організації.
4	В.Ф. Братченко	Діяльність організації спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення як організаційних, так і індивідуальних (особистих) цілей.

Джерело: [16]

Отже на основі цих термінів можна сформулювати твердження, що управління персоналом - це складна прикладна наука та діяльність, що охоплює різні аспекти організації та управління, зокрема економічні, адміністративні, технічні, юридичні, групові та особисті фактори. Цей термін описує методи та методи впливу на бізнес або корпоративний персонал для досягнення цілей організації та задоволення індивідуальних потреб працівників. Для управління застосовують наукові підходи, такі як адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Управління персоналом в сучасних умовах, особливо у готельно-ресторанному бізнесі, є критично важливим для досягнення успіху підприємства. Це включає в себе ряд ключових аспектів, таких як підбір кадрів, контроль за роботою працівників, система винагородження та покарання за виконання або невиконання поставлених завдань.

Таблиця 3.2 – Основні чинники що впливають на управління персоналом

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, законодавча база.
Внутрішні фактори	Культура організації, структура, стиль управління, розмір підприємства та склад персоналу.
Індивідуальні фактори	Мотивація та інтереси працівника, навички, компетенції, особисті навички працівника.

Джерело: [21]

Управління персоналом охоплює такі важливі функції, як планування, організація, керівництво, контроль та регулювання.

Планування передбачає встановлення цілей, розробку стратегій та планів для досягнення майбутніх успіхів.

Організація включає розподіл завдань, делегування відповідальності, створення систем управління та координацію дій працівників.

Керівництво полягає у визначенні стандартів роботи, підборі та розвитку персоналу, а також консультуванні та навчанні співробітників.

Контроль включає в себе відстеження продуктивності, відхилень від стандартів та вчасне втручання у разі необхідності.

Регулювання передбачає коригування робочих процесів та стандартів відповідно до потреб і умов [24].

Створення ефективної системи управління персоналом вважається одним із ключових інструментів розвитку готелю в сучасному економічному середовищі. Керівництво готелю «Верховина» повинно розуміти потенціал персоналу та розвиватись в покращенні її системи менеджменту.

В готельній справі, персонал є обличчям будь-якого закладу. Їхні дії можуть як підняти репутацію підприємства на новий рівень, так і завдати шкоди. Ефективне управління персоналом вимагає не лише використання стандартних методів, але й постійне оновлення та вдосконалення стратегій керування. Вивчення досвіду провідних готелів світу, що займають провідні позиції у рейтингу, допомагає ідентифікувати найбільш ефективні та сучасні методи управління.

Основні принципи сучасного управління персоналом в готельному бізнесі включають орієнтацію на вимоги законодавства про працю, врахування поточних і перспективних потреб підприємства в персоналі, забезпечення стабільності кадрового складу та мінімізації плинності кадрів, залучення всіх зацікавлених сторін до співпраці, максимальне дбання про кожного працівника готелю та створення умов для його розвитку. Впровадження цих принципів дозволяє найбільш ефективно використовувати потенціал працівників для досягнення цілей підприємства та задоволення потреб суспільства. Стабільність персоналу є основою для постійної роботи готелю. Завдяки цьому, персонал готелю «Верховина» може розвиватися по кар'єрній лінії та створювати нові місця для роботи, паралельно із цим розширюючи вже існуюче готельне підприємство, що надасть додаткових прибутків для засобу розміщення.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів, які в теорії і практиці управління поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи, відомі як «метод батога», базуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, ґрунтуючись на існуючій ієрархії управління. Ці методи орієнтуються на мотиви поведінки, такі як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в певній організації та культура трудової діяльності. До адміністративних методів відносяться правові норми й акти, інструкції, організаційні схеми, нормування, а також накази і розпорядження, що використовуються в оперативному управлінні. Їх основні функції полягають у забезпеченні стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисті конкретного середовища, та гарантуванні прав і свобод [3,4].

Економічні методи, відомі як «метод пряника», базуються на використанні економічних стимулів. Ці методи включають матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [3,4].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал через психологічні механізми. Мета цих методів – перевести адміністративне завдання в усвідомлений обов’язок і внутрішню потребу людини. Це досягається шляхом формування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери, особистого прикладу, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу, а також введенням моральних санкцій і заохочень та забезпеченням соціального захисту [3,4].

Основні принципи сучасного управління персоналом в готельному підприємстві можна узагальнити таким чином:

- дотримання вимог законодавства про працю;
- уважне врахування поточних і майбутніх потреб готельного підприємства у персоналі, враховуючи його поточний стан, стратегію розвитку, ринкові умови та тенденції в сфері праці;
- забезпечення стабільності складу персоналу та зменшення текучості кадрів;
- залучення всіх зацікавлених сторін, зокрема профспілок, до співпраці у формуванні та реалізації кадрової політики в рамках загальної стратегії управління якістю на готельному підприємстві;
- ретельна турбота про кожного працівника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, повага до його прав, свободи та думок.

Таблиця 3.3 – Методи управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> • Ієрархія управління • Вузька спеціалізація • Персональна залежність • Зовнішній контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріальне стимулювання • Мотивація матеріальна • Ініціативність • Групова діяльність • Колективний контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • Прихильність • Нематеріальна мотивація • Лідерство • Партнерство

Джерело: розроблено автором за [6]

В готельному бізнесі ключову роль відіграє обслуговуючий персонал, який не лише взаємодіє з гостями, а й формує їх перше враження про підприємство. Дії

цього персоналу можуть як підвищити репутацію готелю, так і завдати шкоди його іміджу. Ефективне керування персоналом вимагає від керівництва застосування не лише стандартів і методів, що вже встановлені, але й постійного оновлення та удосконалення стратегій управління. Аналіз досвіду провідних готелів світу, що займають перші позиції у рейтингу, дозволить виділити найбільш ефективні та сучасні стилі до управління персоналом, які представлені у таблиці 3.3.

Останні роки принесли значний розквіт у сфері гостинності та готельно-ресторанного бізнесу, де наголос ставиться на інноваційний підхід до управління персоналом. Тепер персонал розглядається як стратегічний ресурс, а ця концепція передбачає виявлення та використання як очевидного, так і прихованого потенціалу, талантів та навичок кожного працівника.

Важливою складовою цього потенціалу стає не лише професійна майстерність, але й здатність до творчого мислення та інновацій. Від кожного працівника очікується готовність до креативного вирішення завдань та формування нових ідей. Ці аспекти відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності готелю та ресторану.

Розуміння, що персонал — це не лише виконавці завдань, а й активні учасники у процесі створення унікального досвіду для гостей, відкриває безліч можливостей для підвищення якості обслуговування та розвитку бізнесу. Такий підхід сприяє розширенню сегменту постійних споживачів, адже цінується не лише сама послуга, але й взаємодія та враження, що створюються завдяки творчому підходу персоналу.

Таблиця 3.4 – Стилi управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі

№	Назва стилю	Застосування	Результат
1	Стиль участі	Застосовується для нових учасників у команди та працівників на низовому рівні організації.	Обговорення важливості участі працівників у команді сприяє відчуттю кожного з них власної значущості.
2	Стиль безпосереднього керівництва	Відповідь на 5 питань: Що? Де? Як? Чому? Коли?	Працівники будуть усвідомлювати свої обов'язки та завдання, а також матимуть чітке розуміння того, коли необхідно завершити роботу.

3	Стиль командної роботи	Взаємний обмін досвідом та спільному розв'язанні проблем через колективні поради.	Колектив працівників активно вдосконалює свої навички спільного розв'язання проблем з метою досягнення позитивних результатів у проведенні подій, таких як банкети та інші заходи в ресторанній сфері.
---	------------------------	---	--

Джерело: [16]

Отже, у сучасній системі управління персоналом готельного бізнесу, центральне значення має особистість працівника. Важливо розуміти його мотивації, навички формування та керування ними відповідно до потреб підприємства. Цей процес включає в себе використання інноваційних методів, спрямованих на співпрацю між працівниками, стимулювання творчості та організаційного розвитку персоналу, а також інтеграцію їхніх зусиль для досягнення цілей компанії. Узявши за основу традиційні підходи до управління людськими ресурсами, сучасна система розширює їхні межі, піднімаючи управлінські процеси на новий рівень.

До сучасних систем управління персоналу відносять і мотивацію персоналу. Її поділяють на матеріальну та нематеріальну. Мотиватори які присутні на підприємствах гостинності можна звести до рисунку 1.1.

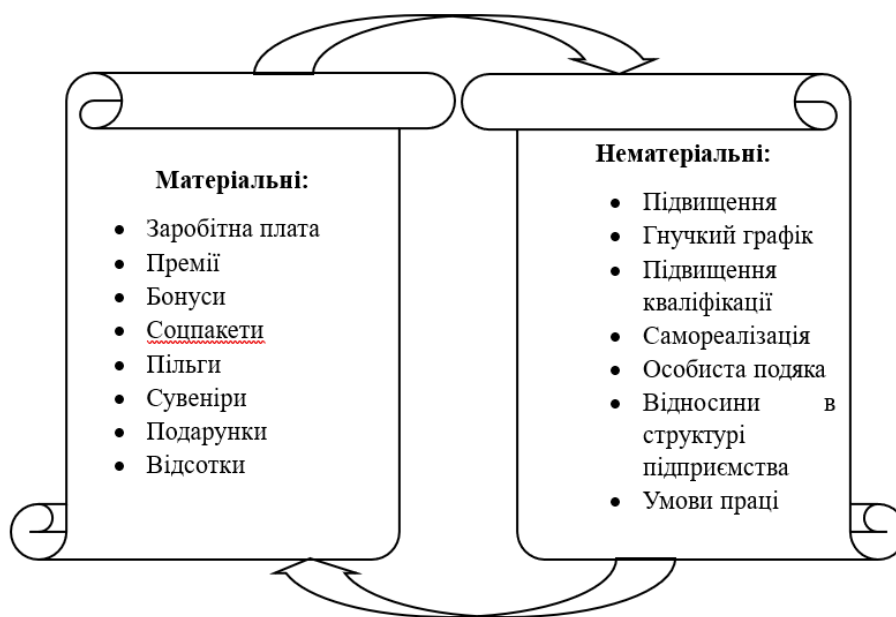


Рис 3.1. – Мотиватори праці на підприємствах гостинності

Джерело: [7]

Аби застосовувати ці методи слід розглянути та розглянути доцільність використання цих методів, слід виявити плинність кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів – це коефіцієнт того як швидко замінюється персонал. Він розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{звб} + Ч_{зпд}}{Ч_{сер}} \quad (3.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{звб}$ – чисельність працівників звільнених за власним бажанням, осіб;

$Ч_{зпд}$ – чисельність працівників звільнених за порушення дисципліни, осіб;

$Ч_{сер}$ – середньоспискову чисельність персоналу за період, осіб;

Знаючи кількість персоналу за весь час, а також скільки прийняли і звільнили можна визначити коефіцієнт плинності кадрів.

Середньоспискова чисельність персоналу обчислюється за формулою:

$$Ч_{сер} = \frac{Ч_1 + Ч_2 + Ч_3 + \dots + Ч_n}{Д} \quad (3.1)$$

де $Ч_{сер}$ – середньоспискова чисельність персоналу за період, осіб;

$Ч_{1,2,\dots,n}$ – чисельність персоналу за списком кожного дня/місяця/року періоду, осіб;

$Д$ – кількість календарних днів/місяців/років у періоді, дні/місяці/роки ;

$$Ч_{сер} = \frac{254 + 217 + 222 + 234 + 234 + 234}{6} = 233$$

Завдяки цьому ми знаємо що середньоспискова кількість персоналу складає 233 людини. За весь період цей (6 місяців) звільнилось 39 усього. З них 28 за власним бажанням та 11 через порушення дисципліни.

$$K_{пл} = \frac{28 + 11}{233} = 0,163$$

Аналізуючи коефіцієнт плинності кадрів, який становить 0,163 або 16,3%, можна зробити кілька важливих висновків. Цей показник свідчить про те, що значна частина працівників залишила підприємства протягом півроку. Зокрема, 28

працівників звільнилися за власним бажанням, що може вказувати на низький рівень задоволеності роботою, відсутність мотивації або наявність кращих можливостей в інших засобах розміщення.

Крім того, 11 працівників було звільнено через порушення дисципліни. Це може свідчити про певні проблеми з дотриманням правил і політик всередині підприємства. Така кількість звільнень через дисциплінарні причини може вимагати посилення контролю та покращення корпоративної культури, щоб зменшити кількість таких випадків у майбутньому.

Загалом, зі 233 середньооблікових працівників 39 осіб (28 + 11) залишили організацію, що вказує на певний рівень нестабільності в трудовому колективі. Для зниження цього показника необхідно проводити ретельний аналіз причин звільнень, вдосконалювати умови праці та мотиваційні програми. Це допоможе підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та покращити загальну стабільність і ефективність роботи організації.

3.2. Доцільність використання соціально-психологічного методу управління персоналом в готелі

Соціально-психологічний метод управління персоналом є невід'ємним компонентом успішного управління підприємством гостинності. Його важливість полягає не тільки в тому, що робота спрямована на досягнення своїх цілей, але і в тому, що вона активно враховує психологічні та соціальні аспекти працівника як такі, розглядаючи кожного співробітника не тільки як засіб досягнення цілей, але і як особистість, унікальну для себе. потреби, мотиви та амбіції.

Застосування соціально-психологічного підходу передбачає не лише надання інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, а й створення сприятливого середовища для сприяння самореалізації працівників, що означає заохочення їх мотивації, заохочення та підтримку їх розвитку як експертів та як особистості. Відомо, що мотивований персонал працює більш ефективно і результативно.

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на використання принципів соціології та психології для впливу на персонал підприємства. Їх головна мета - створити такі умови, що стимулювали б установки що до їх трудової

діяльності і творчої активності. Ці методи спрямовані на формування певного психологічного клімату в колективі, підтримку етичних норм та створення сприятливих умов для розвитку особистості кожного працівника. Вони також враховують соціальні потреби та вимоги організації і стимулюють розвиток робочих груп та підтримку рівних умов для всіх працівників.

Застосування цього методу сприяє зниженню особистісних протиріч та формує сприятливий психологічний клімат і творчу атмосферу на робочому місці [2].

У готельному секторі, де важлива роль відводиться задоволенню гостей через високий стандарт обслуговування, соціально-психологічний підхід управління персоналом має особливе значення. Це означає, що керівництво готелю та менеджери повинні враховувати психологічні аспекти взаємодії між співробітниками, а також між співробітниками та гостями, щоб забезпечити ефективну та приємну робочу атмосферу [29].

Це означає більше, ніж просто надання інструкцій та виконання розкладу роботи. Соціально-психологічний підхід передбачає розуміння особистісних потреб та мотивації кожного працівника, його вміння спілкуватися та співпрацювати з іншими членами команди, а також вміння вирішувати конфлікти та виникаючі проблеми в процесі роботи.

Не тільки фізіологічна сумісність, але й соціально-психологічна адаптація між працівниками важлива для формування здорового та продуктивного робочого середовища. Ця згуртованість виникає, коли члени команди відчують взаємну довіру та повагу та вірять у свою здатність ефективно виконувати соціальні обов'язки один одного. Взаємна повага і взаємна довіра - основа спільної роботи і досягнення спільних цілей [15].

Соціально-психологічні аспекти колективу визначають його динаміку, ефективність та загальний характер. Серед цих аспектів значну роль відіграють такі фактори, як ступінь згуртованості, сумісність між співробітниками, психологічний клімат, колективна думка та настрої, а також спадкові та культурні норми. Керуючи

цими аспектами, можна впливати на ефективність та гармонію у колективі, сприяючи його розвитку та досягненню спільних цілей.

Згуртованість колективу глибоко залежить від того, наскільки однакові цінності та мотивації мають його учасники. Ці фактори визначають не лише, як працівники взаємодіють між собою, а й як вони співпрацюють над важливими завданнями для підприємства в цілому. Рівень згуртованості в колективі відображається в індивідуальних діях працівників, їхніх стосунках в межах колективу, а також в спільній меті. Цей рівень може значно варіюватись в залежності від розвиненості конкретної групи чи колективу.

Успішна сумісність в колективі залежить від взаєморозуміння та гармонії між його членами. Коли співробітники мають відмінні взаємовідносини, це створює сприятливу атмосферу для ефективної роботи. Психологічна сумісність між ними грає важливу роль у створенні такої атмосфери. Це означає, що коли люди, які працюють разом, відчують злагоду та взаємопідтримку, це стимулює їх до досягнення кращих результатів. Дружні стосунки серед співробітників сприяють особистому задоволенню від роботи та підвищують загальний успіх колективних зусиль [15].

Коли учасники спільної діяльності відчують психологічну гармонію, їхні дії та вчинки викликають позитивні емоції. На відміну від цього, якщо між людьми виникає психологічна несумісність, поведінка одного може спричинити негативні емоції та вороже ставлення з боку інших. Тому, для успішної роботи колективу керівник повинен дбати про те, щоб у всіх було спільне розуміння основних цілей та методів досягнення їх. Це стає ключовою передумовою для позитивних міжособових відносин. У колективах, де пріоритетними є спільні цілі над особистими моральними чи соціальними мотивами, кожен зацікавлений у загальному успіху та вкладає всі зусилля у досягнення спільних цілей [15].

Ціннісний аспект також відіграє важливу роль у формуванні атмосфери команди. Залежно від того, які цінності переважають: взаємодопомога, чесність, висока моральна свідомість або, навпаки, егоїзм і ревності, формується моральний

клімат. Цей аспект впливає не тільки на відносини між колегами, а й на загальну ефективність колективів.

Психологічний та моральний клімат визначає загальну атмосферу команди, яка відіграє важливу роль у досягненні успіху та вирішенні проблем. Коли співробітники отримують підтримку і розуміння один від одного, коли цінності команди спрямовані на загальне благо, це сприяє створенню ефективної команди, готової вирішувати найскладніші завдання.

Менеджери готелю «Верховина» повинні бути здатні використовувати методи переконання, щоб створити мотиваційну атмосферу серед персоналу, яка сприятиме бажанню працювати ефективно та дбати про задоволення потреб споживачів. Важливо також враховувати психологічний клімат в колективі, оскільки це впливає на загальну продуктивність та задоволеність працівників своєю роботою.

У військових умовах менеджери персоналу стикаються зі специфічними викликами, пов'язаними з психологічними станами працівників, такими як стрес і тривога. Це може призвести до зниження продуктивності та якості обслуговування. Тому важливо, щоб менеджери були готові розуміти та ефективно керувати цими аспектами, щоб забезпечити успішну діяльність готелю в умовах психологічного напруження [29].

Під час оцінки впливу соціально-психологічного клімату на результативність підприємства важливо керуватися різноманітними показниками. Основними з них є економічна ефективність, яка вимірюється обсягом наданих послуг, їхньою якістю, фінансовими показниками та рентабельністю. Другий аспект, якість, результативність та складність праці, включаючи продуктивність, співвідношення зросту продуктивності праці та заробітної плати, а також витрати робочого часу та середню заробітну плату. Нарешті, соціальна ефективність визначається рівнем стабільності персоналу, дисципліною праці, а також соціально-психологічним кліматом в колективі [29].

Забезпечення успіху у будь-якій справі полягає у свідомій активній участі працівників. Саме тому для керівництва готелю «Верховина» важливо

використовувати соціально-психологічні методи управління, які спрямовані на створення позитивних соціально-психологічних процесів у колективі. Це включає збереження здоров'я співробітників, підтримку сприятливого морально-психологічного клімату, дотримання законодавства та вимог нормативних актів. Такий підхід сприяє покращенню якості праці та досягненню стратегічних цілей.

3.3. Впровадження нових методів управління в умовах психологічного тиску

Бурхливі зміни в зовнішньому середовищі надихають менеджерів на негайну та ефективну реакцію. Цей постійний потік змін створює необхідність для підприємства постійно вдосконалюватися, оперативно реагувати на зміни та відшукувати нові можливості для розвитку.

Керівництво повинно розуміти, що успіх готелю значно більше залежить від якості роботи працівників, їхнього професіоналізму та особистих якостей, ніж від технічного обладнання. Тому важливим пріоритетом для підприємств є забезпечення збереження та утримання компетентних кадрів, особливо враховуючи нинішні умови.



Рис 3.2 – Фактори впливу на персонал у 2021-2024 рр.

Джерело: [21]

У контексті сучасності командна робота в готелі «Верховина» вимагає нового підходу до організації та управління бізнесом. Зокрема, особлива увага приділяється забезпеченню безпеки співробітників і підтримці їх психологічного стану. Команди формуються з урахуванням можливості співпраці та взаємної взаємодоповнюваності, а також досвіду вирішення проблем у кризових ситуаціях.

Ефективна командна робота в умовах війни передбачає врахування декількох важливих факторів. Перша – це загроза, яка може включати атаки, бомбардування та інші небезпечні ситуації з боку ворожих сил. Керівництво повинно бути готовим до такої події та мати план дій щодо захисту своїх підлеглих.

Крім того, спілкування відіграє важливу роль, впливаючи на ефективність дій персоналу та безпеку учасників. Ефективна система зв'язку дозволяє швидко і точно відправляти інформацію.

Стрес – ще один фактор, який впливає на продуктивність та результативність команди. Аби підтримати членів команди, потрібно розробити план дій для зниження рівня стресу.

Дисципліна відіграє важливу роль у роботі команди, тому важливо дотримуватися правил та процедур для забезпечення безпеки.

Лідери відіграють особливо важливу роль у координації дій та прийнятті рішень у небезпечних ситуаціях. Вони також несуть відповідальність за створення стабільного робочого середовища та підтримку команди [29].

Таблиця 3.5 – Засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану

Цілі соціально-психологічного впливу на працівників	Методи соціального впливу	Методи психологічного впливу	Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників
Формування корпоративних цінностей	Анкетування	Психологічне планування	Розвиток упевненості в собі
Формування психологічних ресурсів у працівників	Інтер'ювання	Методи комплектування малих груп	Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим
Формування позитивного іміджу організації (бренду роботодавця)	Соціометричний метод опитування	Методи гуманізації праці	Формування відповідальності

Розвиток прогресивних соціально-трудова відносин.	Метод спостереження	Методи професійного відбору та навчання	Розвиток самонавчання
Формування дієздатного трудового колективу	Співбесіда	Методи переконання, навіювання, зараження	Виявлення особистих психологічних ресурсів працівників

Джерело: [3]

Розглянемо детальніше принципи використання соціально-психологічних методів впливу на персонал в умовах воєнного стану. З огляду на поставлені цілі соціально-психологічного впливу на співробітників, можна зробити висновок, що для стимулювання і підвищення продуктивності і мотивації до роботи необхідно уважно розуміти, відчувати і прислухатися до персоналу. Таким чином, навмисне використання різних інструментів для співпраці та спілкування з персоналом через об'єкти соціального та психологічного впливу є відповідним кроком [3].

Опитування дозволяє працівникам визначати свої потреби, очікування, бачення, бажання та очікування щодо співпраці з організацією за допомогою опитування. Співбесіда, в свою чергу, забезпечує пряму взаємодію з персоналом за допомогою бесід і записує їх відповіді, що, в свою чергу, допомагає створити ефективну організацію робочого місця для співробітників [3].

Соціометричні методи дозволяють визначати відносини між членами організації, створювати продуктивні робочі групи на основі дружніх відносин, а також виявляти і запобігати дисфункціональні конфлікти. Методи моніторингу визначають конкретні характеристики працівників, які можуть бути важливими для їх роботи [3]. Співбесіди, групового найму і гуманізації роботи спрямовані на створення сприятливих умов для співробітників, підвищення їх здібностей і мотивації, а також на сприяння підвищенню загальної продуктивності [3]. Наприклад, на ізраїльських підприємствах, що працюють в ситуаціях військового конфлікту, співробітникам надається можливість брати участь в програмах навчання і підготовки, які стимулюють їх розвиток і підвищують мотивацію.

Таким чином, використання соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану сприяє створенню сприятливого середовища

для співробітників, яка впливає на їх продуктивність, мотивацію і загальну ефективність у вирішенні завдань.

Впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом на всіх рівнях і етапах управління стало необхідною стратегією для забезпечення успішної адаптації підприємства до складних ситуацій. Такі методи спрямовані на управління відносинами та психологічними аспектами в команді. Вони сприяють формуванню ефективного колективу, що володіє високим рівнем морального і психологічного благополуччя, а також необхідними навичками і знаннями. Важливо відзначити, що ці методи сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшують кількість конфліктних ситуацій і сприяють створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Крім того, соціально-психологічні методи управління персоналом допомагають керувати трудовими відносинами, регулювати міжособистісні відносини і заохочувати спільну діяльність для досягнення спільних цілей. Їх ефективна практика сприяє формуванню стабільного психоемоційного стану колективу і забезпечує оптимальні умови для досягнення успішних результатів у діяльності компанії.

У готелі «Верховина» перспективи покращення ефективності роботи персоналу можуть бути значно підвищені за допомогою соціально-психологічних методів управління. Підхід, орієнтований на психологічні аспекти спілкування та мотивації персоналу, може створити відчуття комфорту, впевненості та підтримки серед працівників. Забезпечення ефективної комунікації є важливим аспектом в управлінні персоналом. Особливо важливо створити мотиваційну систему, яка б стимулювала персонал до досягнення високих результатів. Використання психологічних підходів до мотивації, таких як похвала, визнання зусиль та стимулюючі бонусні програми, може збільшити внутрішню мотивацію працівників та підвищити їхню продуктивність. Крім того, важливо підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі.

Тренінги є не тільки ефективним способом навчання персоналу але і навчання їх позафаховими навичками. Такими тренінгами можуть наприклад

«Подолання психологічних стресів під час загроз», чи «Особливості стримування стресу у сфері гостинності». Такі тренінги дозволять не лише підвищити кваліфікацію у готелі «Верховина», але й створити більш приємні умови для праці.

Таблиця 3.6 – Перелік тренінгів для проведення в готелі «Верховина»

Тренінг	Хто проводить	Зміст	Тривалість
Зниження рівня тривожності	Психолог на підприємстві	Створення сприятливої атмосфери в групі, спрямованої на покращення суб'єктивного самопочуття Формування навичок розуміння емоційного стану іншої людини	2,5 години
Особисте зростання	Психолог на підприємстві	Розвиток особистісних навичок та самопізнання, позитивне «Я» мислення	2 години
Комунікативні навички	Психолог на підприємстві	Розвиток комунікативних навичок, гармонічного спілкування та міжособистісної взаємодії учасників тренінгу	2,5 години
Конфліктологія	HR-менеджер	Спрямований на розвиток навиків конструктивного вирішення конфліктів	2 години
Соціальний бізнес	HR-менеджер	Аналіз ринку, моделі стратегічного управління, можливість використання PR-інструментів для просування	2 години
Принципи та методи впровадження НАССР системи	HR-менеджер	Впровадження розуміння стандартів і принципів НАССР, методи їх впровадження	2 години
Ресторан очима гостя	Менеджер ресторанного обслуговування	Трикутник задоволеності гостя, розуміння психології та типів гостей, реалізація ефекту доміно в ресторані.	2 години
Психологія продаж в ресторані	Менеджер ресторанного обслуговування	Внутрішні проблеми що стають перепорою, розуміння гостя, що його приваблює, унікальні інструменти продажу.	2 години
Сучасний сервіс та френд обслуговування	HR-менеджер	Впровадження мислення «френд»-обслуговування, пошук особистого контакту з гостем	2,5 години
Готельний сервіс	Менеджер служби прийому та розміщення	Роль персоналу у обслуговування, особиста ефективність його роботи, специфіка сфери послуг і сервісу в готелі.	2,5 години
Управлінське мислення	HR-менеджер	Створення у персоналу набору інструментів мислення і посилення командних навичок.	52 години

Джерело: розроблено автором

Застосовуючи ці тренінги на практиці можна дуже сильно покращити якість обслуговування. Такі тренінги являються як і психологічними які допомагають в особистому розвитку персоналу, так і персональні.

Підвищення ефективності роботи персоналу лежить на менеджері HR, оскільки це його пряма робота. Тому він буде залучати HR-службу для підвищення ефективності роботи персоналу.

Аналізуючи соціально-психологічні методи та їх вплив на діяльність у сфері гостинності, очікується що такий метод управління у готелі «Верховина» дозволить покращити самі умови морально-етичного комфорту для персоналу, який стоїть на першому місці. Адже як би гарно не платили на підприємстві, у разі цькування чи створенню агресивної і конфліктної чи просто неприємної обстановки персонал буде вимушений покинути це підприємство.

У підсумку в непростих умовах воєнного стану на Україні виявилось, що ефективне управління персоналом з використанням соціально-психологічних методів є невід'ємним елементом успішного функціонування і розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в умовах воєнного стану бізнес в Україні стикається з багатьма складними проблемами, такими як скорочення обсягів виробництва, проблеми з логістикою і ланцюжками поставок, обмежені фінансові ресурси і кадрові проблеми, науково обґрунтоване і ефективне управління персоналом буде мати важливе значення для відновлення і розвитку бізнесу. У таких ситуаціях працівники стикаються з психологічними та емоційними проблемами, які можуть негативно вплинути на продуктивність та загальний стан команди.

Готельні підприємства відіграють дуже важливу роль у сучасному суспільстві, пропонуючи широкий спектр послуг для задоволення потреб та бажань гостей у сфері відпочинку, харчування, розваг та інших аспектів гостинності. Вони забезпечують високий рівень обслуговування і винятковий комфорт для всіх категорій споживачів, а також створюють комфортне і комфортне середовище, що сприяє розслабленню і відновленню. Вони активно використовують інноваційні технології та стратегії для підвищення якості своїх послуг та підвищення конкурентоспроможності, включаючи програми лояльності, персоналізовані послуги та екологічні ініціативи. Вони є важливими гравцями в сучасній економіці, створюють робочі місця, сплачують податки та сприяють розвитку туристичного сектору.

У такому великому місті, як Київ, готельні компанії відіграють особливо важливу роль у залученні туристів, які відвідують місто як в туристичних, так і в ділових цілях. Завдяки розвиненій інфраструктурі та великій кількості готелів Київ здатний запропонувати комфортне проживання та високий рівень сервісу відвідувачам різних категорій.

Готель «Верховина» відрізняється елегантним комфортом і пропонує широкий спектр послуг і зручностей. Розташований у мальовничому місці, він привертає увагу як відвідувачів, так і тих, хто шукає місце для проведення зустрічей та ділових заходів. Управління готелем засноване на лінійній функціональній структурі, яка забезпечує ефективну координацію та взаємодію між різними службами. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на поточні потреби та

проблеми, а також детальному аналізу та підготовці комплексних рішень. Готель систематично оновлює свою стратегію розвитку, беручи до уваги не тільки конкурентні переваги, а й потреби та очікування своїх клієнтів. Активна взаємодія з персоналом і систематичний аналіз даних дозволяють готелю ефективно реагувати на зміни неділі і своєчасно коригувати свою стратегію.

Зосередження уваги на задоволеності та мотивації співробітників сприяє підвищенню якості обслуговування та підтримці високого рівня командного духу. Це відбивається на успіху готелю і його популярності серед відвідувачів.

Таким чином, в контексті непередбаченої ситуації воєнного стану необхідність негайного та ефективного реагування з боку керівництва компанії набуває все більшого значення. Постійні зміни зовнішнього середовища вимагають від бізнесу постійного вдосконалення, швидкого реагування на зміни і пошуку нових можливостей для розвитку. У цьому випадку важливо розуміти, що успіх готелю набагато більше залежить від якості роботи, професіоналізму та особистих якостей співробітника, ніж від технічної оснащеності.

Керівництву необхідно забезпечити утримання та розвиток кваліфікованого персоналу, особливо в умовах, з якими зараз стикається компанія. У цьому контексті командна робота набуває нового значення, необхідно звертати увагу на безпеку і психологічний стан співробітників. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом стає важливою стратегією підтримки ефективних команд, здатних вирішувати проблеми кризових ситуацій.

Ці методи спрямовані на управління взаємовідносинами і психологічними аспектами в колективі, сприяють формуванню стабільного психоемоційного стану і забезпечують оптимальні умови для досягнення успіху в діяльності компанії. Впровадження цих методів на всіх рівнях і етапах управління є важливим кроком для забезпечення успішної роботи і розвитку бізнесу в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Hobfoll S. E., Lilly, R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 1993. - № 21 - P. 128–148.
2. Larysa O., Iryna S., Natalia B. Raining as a key aspect of improving effectiveness of personnel work at enterprises of the hotel business. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2019. № 36. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-9> (дата звернення: 27.04.2024)
3. Phsyk-Kovalska O., Kovalskyi O. Development of social-psychological methods of personnel management under the conditions of martial law. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Т. 2023, № 2. С. 104–111. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104> (дата звернення: 28.05.2024).
4. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів веб-сайт. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>. (дата звернення 28.05.24)
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с
6. Булгакова А. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. Т. 102. С. 494–498.
7. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.
8. Грищенко М. Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2> (дата звернення: 10.05.2024).
9. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281-2004. - [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 16 с. – (Національні стандарти України).

10. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: Метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2022. 52 с
11. Килин О., Тимчишин Ю. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22 ч. 2. С. 20–24.
12. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7-10
13. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290–297. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 28.05.2024).
14. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012 - № 1(17) - С. 68
15. Никифоренко В.Г Н 31 Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
16. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2018. Т. 119, № 1. С. 45–54. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.1.5> (дата звернення: 27.04.2024)
17. Офіційний сайт бронювання Booking URL: <https://www.booking.com/city/ua/kyiv.uk.html>
18. Офіційний сайт готелю «Верховина» URL: <https://verhovina.ua/okruzhnaya/>
19. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
20. Робота під час війни в Україні: як інклюзивність допоможе з наймом співробітників. economics.segodnya.ua: вебсайт. URL:

<https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukrainekak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-naymesotrudnikov-1624366.html>. (дата звернення 15.05.2023)

21. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 28.05.2024).

22. Сторінка готелю «Верховина» в Facebook URL: https://www.facebook.com/hotelverhovina/?locale=ru_RU

23. Сторінка готелю «Верховина» в Instagram URL: https://www.instagram.com/hotel_verhovina/

24. Управління персоналом в системі менеджменту організацій URL: http://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistem_i_menedzhmentu_organizatsiy.

25. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

26. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатofакторної моделі психологічної ресурсності особистості. Проблеми сучасної психології. Вип. 28. 2015. с.670-682.

27. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Ко-стюка НАПН України. Випуск 39, 2018. с. 380-399.

28. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 247-255

29. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82.

С. 329–336. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287342> (дата звернення: 28.05.2024).

ДОДАТОК

Додаток А

Відгуки гостей про готель «Верховина»



Сергій Яременко
Місцевий експерт · 68 відгуків · 12
фотографій



2/5 місяць тому (Google)

Дві зірки ресторану. Якщо тільки каву, то все сподобалось, хоча до еспресо воду не запропонували. Але барвіста норм обслуговує. А от пообідати було проблемно. Чекали 40 хвилин деруни і карбонару. Деруни на трієчку. Карбонара була зі спагетті (хоча я при замовленні перепитував, хто нарізає пасту) з незрозумілим соусом і беконом. Тут десь поряд є якась Пузата хата, чи щось схоже. Тож мабуть наступного разу туди.

Сервіс: 2



Оксана Костриця
Місцевий експерт · 11 відгуків



3/5 2 роки тому (Google)

В загальному готель не поганий, але є свої мінуси . Адміністратори дуже не приємні особистості, не привітні, не дають повну інформацію. Наприклад , парковка в них перші 2 години безкоштовна, а потім 5 грн за годину, але є ще така штука, що якщо ти заселяєшся на кілька діб, то можна заплатити 50 грн на добу і не паритися, тобто виїжджати і заїжджати коли і як тобі зручно, нам за цю послугу сказали тільки на 3 день перебування в готелі. Не приємно! Кондиціонери в корпусі не працюють. Одноразових тапок в них немає. Прибирання кожного дня, якщо це можна назвати прибиранням, ніхто підлогу не миє, міняють тільки полотенця і мильні засоби, ну і це вже добре. І про безкоштовний сніданок нам так і не сказали... Нажаль..

Номер чистий , тут питань немає. Адміністратори будьте привітніші і не дивіться на людей , як на бомжів. Невідомо ще в якому положенні завтра виявитесь Ви.



K. S.
1 відгук



1/5 2 роки тому (Google)

Обслуговування в ресторані бажає кращого, замовлення очікували 1 год 20хв. Прибирання в номері на низькому рівні, білизну не змінювали 5 діб. З плюсів привітні адміністратори та простора парковка.



Yevheniia Dorofeieva
Місцевий експерт · 54 відгуки · 91
фотографія



2/5 5 років тому (Google)

Проводили тут семінар з іноземцями. Місце нормальне, не сподобалася організація кави-пауз. Працівники ресторану забували приносити цукор, через що учасникам доводилося спускатися за ним у ресторан. Про цукор нагадали, але його з 1-го на 5-й поверх на ліфті везли ще 15 хвилин. В один із днів принесли лише половину замовлених порцій кави, тож учасникам семінару не вистачило. Про каву теж нагадали, її принесли аж після завершення кави-паузи, коли всі працювали і її вже ніхто не пив. Не сподобалася обслуговування у ресторані. Лише меню можна чекати хвилин десять, при тому, що ресторан пустий, а працівники не зайняті і ходять туди-сюди. Те саме з рахунком. Хоча їжа смачна.



Візитка. Ком

Місцевий експерт · 54 відгуки · 203 фотографії



2/5 5 років тому (Google)

Враження, що персонал залип у 1980. Замість замовленого номера з двома окремими ліжками класу люкс, на рецепшн нам 30 хв впарювали номер з двоспальним ліжком та кріслом трансформер. В результаті виснажливіш доя обох сторін переговорів о 1.30 ночі нам все таки надали номер з двома односпальними ліжками стандарт, правда за ціною люкс :-). Не рекомендую!



Микола

Місцевий експерт · 243 відгуки · 40 фотографій



2/5 5 років тому (Google)

Столові прибори принесли із залишками їжі. Колезі частину замовлення так і не принесли. Чи смачно? Те собі....

У номері жахливі умови. Плитка на підлозі в жахливому стані. В душі все тримається на чесному слові. Зняв з гачка рушник, кріплення відлетіло від легкого дотику. Шланг від душу тече зі всіх сторін. А вартість проживання, не дешева....