

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

Допущено до захисту  
Завідувачка кафедри  
к. е. н., доцент Давиденко І. В.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної  
справи»  
на тему: **Напрями удосконалення мотивації праці на підприємствах  
готельного господарства (за матеріалами готелю «Оберіг»)**

**Виконавець**

здобувач вищої освіти 40 групи  
факультету міжнародної економіки  
Шиманська Анна Валентинівна \_\_\_\_\_

**Науковий керівник**

канд. техн. наук, доцент  
Кунділовська Тетяна Анатоліївна \_\_\_\_\_

**Одеса 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Особливості діяльності підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах в Україні .....	6
1.1. Характеристика законодавчого і нормативного регулювання діяльності готелів в Україні.....	17
1.2. Мотивація персоналу як чинник формування якості надання готельних послуг.....	19
Висновки до розділу 1.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ» ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ГОСТЕЙ ЙОГО ПОСЛУГАМИ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Аналіз господарської та організаційної діяльності готелю «Оберіг» .....	32
2.2. Дослідження конкурентного середовища готелю «Оберіг».....	43
2.3. Оцінювання задоволеності гостей якістю послуг у готелі «Оберіг».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ».....</b>	<b>59</b>
3.1. Визначення можливостей застосування мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг».....	59
3.2. Оцінка ефективності впровадження мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг».....	66
Висновки до розділу 3 .....	69
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

Для ефективної діяльності закладів готельного господарства необхідно проводити скоординовану діяльність підприємців, персоналу готелів для досягнення головної мети – забезпечення якісних послуг розміщення гостей, надання відповідних категорії готелю безпечних послуг проживання та харчування, додаткових послуг, при цьому отримуючи відповідний прибуток, який забезпечить ефективний розвиток і впровадження інновацій.

Знаходження балансу між потребами і вимогами споживача та можливістю підприємців гармонійно враховувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовища є визначальним для забезпечення суспільних інтересів та сприятливих умов ефективного функціонування готельної індустрії.

Проблемам діяльності готельного бізнесу в сучасних умовах присвячені дослідження таких фахівців, як Л. Безручко, О. Моргулець, І. Румянцева, І. Луцький та інші [1-4]. Мотивації персоналу як механізм підвищення ефективності діяльності підприємств досліджували такі науковці як Т. Збрицька, О. Сорока, М. Попік, Л. Коваленко та інші [28-31].

*Метою кваліфікаційної роботи* є визначення теоретичних, методичних та практичних засад формування механізму мотивації персоналу в закладах готельного господарства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи вирішувались такі *завдання*:

- дослідити особливостей діяльності готельного бізнесу в сучасних умовах в Україні;
- визначити державне регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу;
- дослідити мотивацію персоналу як чинника формування якості надання готельних послуг;
- проаналізувати господарську та організаційну діяльності готелю «Оберіг»;
- дослідити конкурентне середовище готелю «Оберіг»;

- провести оцінювання задоволеності гостей якістю послуг у готелі «Оберіг»;
- визначити можливості застосування мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг»;
- оцінити ефективність впровадження мотиваційних заходів для персоналу готелю «Оберіг».

**Об'єкт дослідження** – процес обґрунтування можливості застосування мотиваційних заходів персоналу підприємства готельного господарства.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та практичних положень щодо застосування засобів мотивації персоналу підприємства готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи використано наступні **методи досліджень**: методи синтезу та аналізу – для дослідження законодавчого і нормативного регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу; методи групування, систематизації та узагальнення – для здійснення класифікації видів мотивації та критеріїв оцінювання ефективності персоналу, формування анкети; методу SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища готелю; графоаналітичний метод – для схематичної та наочної інтерпретації результатів теоретичних і практичних дослідження; метод логічного узагальнення – при формуванні висновків проведеного дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі акти, нормативна документація, наукові публікації вітчизняних вчених, матеріали наукових досліджень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися й обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (10 квітня 2024 року, м. Одеса). Опубліковані тези доповіді

«Визначення задоволеності споживачів якістю послуг готелю «Оберіг»», С. 278-281.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 79 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 74 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 15 рисунків.

## ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження особливостей діяльності готельного бізнесу в сучасних умовах в Україні. Зазначено, що негативний вплив воєнних дій проявляється у руйнуванні інфраструктури і втрати бізнесу на окупованих територіях, зниженні кількості працівників у зв'язку із мобілізацією або виїздом за кордон, відсутності бізнес-активності і зменшення інвестицій та інших факторів. Разом з тим, у 2023 році почалась певна стабілізація готельного ринку, відкривались нові готелі, апарт-готель, глемпінги.

Відзначено що у 2023 році показники операційної діяльності, такі як рівень наповненості, середня вартість номеру, доходність номеру відрізнялись для готелів у західних регіонах та у центральних і південних регіонах. Якщо у Львові ці показники були майже стабільними порівняно із 2021 роком, у Буковелі відзначалось суттєве зростання, наприклад доходність номеру підвищилась у 2,6 рази. У м. Київ та м. Одеса з 2021 по 2023 р. показники зменшились на 50% – 60%.

Встановлено, що у зв'язку із відтоком працездатного населення, готельний сектор відчуває дефіцит кадрів. Принаймні 81% готельєрів відчуває нестачу персоналу різних спеціальностей, в тому числі керуючих готелем і керівників підрозділів (74%), HR- спеціалістах (81%), маркетологах (72%), бухгалтерів (80%), фахівців із бронювання і продажів (60%), кухарів і покоївок (50%).

2. Визначено, що державне регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу базується на законодавчих і нормативних актах, серед яких Закони України «Про туризм» і «Про захист прав споживача», Постанова Кабінету міністрів «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» та інші. Дієвість законодавства забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку готельного бізнесу, гарантує забезпечення прав споживачів на отримання безпечних послуг відповідно до їх свідомого і компетентного вибору. Визначено, що заключення договору на

готельне обслуговування гарантує дотримання права споживача на якість і безпеку послуги, регулює взаємні зобов'язання готельєрів і гостей, встановлює відповідальність виконавця та дає можливість клієнту відшкодувати матеріальні і моральні збитки у випадку порушення договору.

3. Проведено дослідження мотивації персоналу як чинника формування якості надання готельних послуг. Визначено такі форми мотивації, як позитивна (статусна, матеріальна, нематеріальна) і негативна (матеріальна і дисциплінарна відповідальність). Встановлено, що 67% готельєрів використовують мотиваційні програми для персоналу, матеріальна мотиваційна частина складає від 20 до 30% від основної заробітної плати. Найбільш часто застосовують такі види мотивації, як харчування за рахунок компанії (70,3%), гнучкий графік роботи (59,4%), матеріальна допомога (54,7%). Зазначено, що адекватна система мотивації персоналу є ефективним інструментом управління якістю надання готельних послуг, формування колективу із хорошим соціально-психологічним кліматом, запобігає плинності кадрів, впливає на задоволеність клієнтів, на формування репутації готелю.

4. Проведено аналіз господарської та організаційної діяльності готелю «Оберіг». Зазначено, що в готелі запроваджено лінійно-функціональну структуру управління, та визначено повноваження та обов'язки кожного працівника. Проаналізовано динаміку основних показників діяльності готелю «Оберіг» за 2021-2023 роки та встановлено, що у 2023 році почалось відновлення готельної активності, яке виражено в тому, що кількість гостей збільшилась на 59% порівняно з 2022 роком, на 12% збільшилось кількість працюючого персоналу, чистий дохід від реалізації готельного продукту збільшився на 31%, чистий прибуток – на 12%.

5. Досліджено конкурентне середовище готелю «Оберіг», а саме апартамент-готель «ABC Apartments Business Class», Готель «Мир», готель «Westend Hotel Kyiv». Розроблено критерії оцінювання якості готельної послуги як ступеня задоволення гостями за 5-бальною шкалою. Встановлено, що готель «Оберіг» (4,54 бали) та готель «Мир» (4,51 бали) надають найбільш якісні

послуги. Послуги апарт-готелю «ABC Apartments Business Class» оцінено у 3,9 балів, готелю «Westend Hotel Kyiv» у 3,17 балів. Зазначено, що готель «Оберіг» займає вигідну конкурентну позицію порівняно із своїми конкурентами за комфортом перебування, наявністю додаткових послуг, відношенню персоналу до виконання обов'язків.

6. Проведено оцінювання задоволеності гостей якістю послуг у готелі «Оберіг». Розроблено анкету для проведення опитування визначенням ступеня задоволення гостей послугами готелю «Оберіг». Виявлено як позитивні сторони у роботі готелю «Оберіг» (компетентність і привітність персоналу – 91%, зручність і комфортабельність номеру – 86%, чистота і затишок території – 93%, якість сніданку – 63%), так і недоліки (недостатня шумоізоляція і обігрів номерів), над усуненням яких слід попрацювати.

7. Визначено можливості застосування мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг». Зазначено, що для працівників до основної заробітної плати проводяться доплати за виконання додаткових видів робіт у розмірі від 10% до 30%. Розроблено систему матеріальної мотивації персоналу готелю «Оберіг» на основі індивідуального підходу до працівників із врахуванням рівнів їх ефективності та застосуванням критеріїв компетентності, сумлінності, прагнення до підвищення кваліфікації. Запропоновано встановлювати матеріальні заохочувальні виплати в розмірі від 10 до 30% до основної заробітної плати залежно від отриманої балової оцінки за ефективність роботи. Джерелом таких виплат стане фонд у розмірі 20% від чистого прибутку готелю у поточному році.

8. Проведено оцінку ефективності впровадження мотиваційних заходів для персоналу готелю «Оберіг». Прогнозовано, що в результаті застосування різних видів матеріальної і моральної мотивації надходження від реалізації послуг збільшиться на 35% порівняно із попереднім роком. Річний фонд для матеріального заохочення співробітників за критеріями компетентності і кваліфікації складатиме прогнозовано 3877,92 тис. грн.



Розподіляться ці витрати будуть відповідно до рівнів ефективності персоналу за коефіцієнтами матеріального заохочення.

## Список використаних джерел

1. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. (2023). Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>.
2. Моргулець О. Б., Коробкіна М. Р., Вофсі П. В. (2023). Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
3. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. (2024). Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>.
4. Луцький І. М. Фактори впливу на якість надання послуг готельними мережами. *Економічний простір*. № 189. 2024. С. 3-11.
5. Готельна нерухомість під час війни: значні втрати і активне будівництво. URL: <https://delo.ua/business/gotelna-nerухomist-pid-cas-viini-znasni-vtrati-i-aktivne-budivnictvo-431718/>.
6. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. URL: [https://propertytimes.com.ua/itogi\\_goda/rinok\\_gotelnoyi\\_nerухomosti\\_2023\\_popit\\_v\\_idnovlyuetsya\\_kadroviy\\_golod\\_posilyuetsya/](https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_nerухomosti_2023_popit_v_idnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya/)
7. Готельєр Гліб Кузнєцов: «Апарт-готелі зараз користуються у клієнтів великим попитом». URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/lyudi/goteler-glib-kuznetsov-apart-goteli-zaraz-koristuyutsya-u-klientiv-velikim-popitom.htm>.
8. Консалтингова компанія ЕУ Україна (Ernst&Young): офіційний сайт. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/people/ey-ukraine](https://www.ey.com/uk_ua/people/ey-ukraine).
9. Романов О. А. Життя українських мігрантів у Європі: спостереження соціолога. URL: [https://isnasu.org.ua/popsci/006\\_Rahmanov\\_-\\_Zhittia\\_migrantiv.php](https://isnasu.org.ua/popsci/006_Rahmanov_-_Zhittia_migrantiv.php).

10. Результати дослідження ринку праці в готельному секторі України 2023. URL: [https://uhra.com.ua/2023/12/29/uhra\\_results/](https://uhra.com.ua/2023/12/29/uhra_results/).
11. Колесніченко А. С. Нормативно-правове регулювання та державна підтримка розвитку готельної індустрії як інституту туризму. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 23. С. 37-42.
12. Гончар Л. О., Беляк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск 26. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>.
13. Цивільний кодекс України від 16.10.2003 № 435-IV : станом на 27.04.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
14. Про туризм : Закон України від 05.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 01 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
15. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 19 листопада 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
16. Про затвердження Порядку встановлення категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від
17. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 липня 2013 р. № 470 : станом на 08.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2013-%D0%BF#Text>.
18. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 297 : станом на 22.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF#Text>.
19. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : наказ Державної

туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19 : станом на 12.11.2010.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>.

20. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

21. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період у 2026 року у 2018 році : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 28 грудня 2017 № 1902. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1902731-17#Text>.

22. Пульс Угоди: моніторинг реалізації плану заходів з виконання Угоди. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/streams/entrepreneurship-development/2026-substream1-82>.

23. Федорченко Н. В. Загальна характеристика договору на готельне обслуговування. *Юридичний вісник*. № 4 (25). 2012. С. 93-98.

24. Коросташивець Ю. Г. Цивільно-правова відповідальність за договором на готельне обслуговування. С. 175-177. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/2f2699c8-2714-489c-9f84-883b2a786459/content>.

25. Коросташивець Ю. Г. Цивільно-правове регулювання надання готельних послуг : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2017. 21 с.

26. Устінський, А. В. (2016). Щодо питання про відповідальність за договором про надання готельних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право, (36 (1)), 144-147.

27. Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики : монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.] ; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. 695 с.

28. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення діяльності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 2. 2014. С. 942- 947.

29. Сорока О. В., Унгурян А. С., Арутюнян А. С. (2021). Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>.
30. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 4 (21). 2019. С. 311-318.
31. Коваленко Л. Г. Мотивація персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 16. 2017. С. 323-326.
32. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 224-229.
33. Готель «Оберіг»: офіційний сайт. URL: <https://www.oberighotel.kiev.ua/>.
34. Офіційний сайт інтернет-бронювання Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/oberig.uk.html>.
35. Проектування готелів : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, М. І. Пересічний, С. Л. Шаповал та ін. ; за ред.. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 340 с.
36. Готель «Оберіг». URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/oberig.uk.html>.
37. Апартамент-готель ABC Apartments Business Class. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/abc-apartments-business-class.ru.html#tab-main>.
38. Готель «Мир». URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/hotel-mir-kiev.ru.html>.
39. Готель «Westend Hotel Kyiv». URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/westend-kiev.ru.html>.
40. Джерелюк Ю. О. Застосування методу експертних оцінок до оцінювання антикризової стійкості туристичного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 30-1. 2018. С. 88-93.

41. Мельник І. М., Полотай Б. Я. Особливості формування якості готельних послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 45. 2019. С. 185-189.
42. Шиманська А. В. Визначення задоволеності споживачів якістю послуг готелю «Оберіг». *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 278-281.
43. Полтавська О.В., Мельниченко С. В., Босовська М. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Сучасний стан та шляхи розвитку економіки сучасності* : [колективна монографія]. За ред. С.В. Купрієнко. Одеса: Купрієнко С.В, 2013. С. 112-128.
44. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. Випуск 58. 2021. С. 77-82.