

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

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	6
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
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ» ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ГОСТЕЙ ЙОГО ПОСЛУГАМИ.....	32
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
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ».....	59
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
ВИСНОВКИ.....	71
Список використаних джерел.....	75

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 обговорювались 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.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Особливості діяльності підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах в Україні

Готельний бізнес в Україні, як і бізнес загалом, знаходиться в складних умовах під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, що пов'язано із повномасштабною війною на її території. Сьогодні на бізнес-процеси у готелях впливають численні фактори, які загострюють існуючі проблеми і стримують їх розвиток. Найбільш актуальними стають питання забезпечення безпечного перебування гостей, гнучкі підходи до бронювання номерів та лояльність до відміни замовлення, повернення коштів та інші.

Сутність факторів впливу на діяльність готелів в умовах кризового стану в економіці України є предметом багатьох досліджень, проведених з метою оптимізації роботи закладів готельного господарства.

Так, Л. Безручко, О. Моргулець, І. Румянцева у дослідженнях визначили такі ознаки негативного впливу війни на готельний бізнес:

- втрата бізнесу на окупованих територіях;
- руйнування інфраструктури;
- закриття закладів у «сірій зоні»;
- адаптація до повітряних тривог та впровадження комендантської години;
- зниження кількості працівників у зв'язку із мобілізацією або виїздом за кордон;
- зменшення спроможності населення до подорожей;
- міграція населення, тимчасове переміщення населення у більш безпечні регіони країни;
- відсутність бізнес-активності і зменшення інвестицій;

- зміна цільового призначення деяких готелів у зв'язку з задоволенням воєнних потреб у розміщенні;
- порушення ланцюгів постачання;
- зменшення підтримки міжнародних партнерів, вихід міжнародних готельних мереж з українського ринку [1; 2; 3].

Важливим зовнішнім фактором, який вплинув на попит на засоби розміщення та призвів до падіння операційних показників в готелях, – це безпекова ситуація, повітряні тривоги, тимчасове припинення енергопостачання.

Актуальним питанням в організації діяльності готелів є можливість забезпечення експлуатаційного стану інженерно-технічного обладнання, яке гарантує безперебійну роботу систем водо-, енерго-, теплопостачання. Тому серед значущих внутрішніх факторів, які впливають на діяльність готелів, є такі:

- організація роботи інженерно-технічної служби;
- організація роботи адміністративно-управлінської служби;
- відповідальність і здатність менеджменту контролювати ситуацію та знаходити оптимальні рішення при вирішенні нагальних безпекових проблем;
- вміння і навички персоналу при виконанні посадових обов'язків та при роботі з клієнтами, особливо в кризових ситуаціях [4, с. 6].

Керівництвом готельних закладів під впливом негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відбувається переосмислення стратегії і процесів та оптимізація витрат. За думкою І. Луцького серед основних способів збереження економічної ефективності діяльності готелів є:

- лідерські і управлінські якості менеджменту;
- багатофункціональність персоналу;
- ревізія структури і обсягів постачання устаткування, матеріалів, інвентарю;
- оптимізація розселення гостей;

- розробка та використання адаптивних до блекаутів режимів споживання електроенергії та палива;

- оптимізація ціноутворення, гнучка система бронювання, удосконалення сервісу тощо [4, с. 7].

За думкою О. Волошина, віце-президента Української Асоціації готелів та курортів UHRA, ситуація в готельному господарстві суттєво розрізняється в різних областях – «від катастрофічної до досить непоганої» [5]. Туризм фактично працює в західних регіонах, насамперед у Буковелі, і Київській і Одеських областях. Втрати готельних закладів у результаті атак з боку країни-агресора відбуваються в зоні бойових дій та прибутих територіях, у містах Миколаєві, Харкові, Чернігові, Одесі та інших (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Найбільш зруйновані чи пошкоджені готелі в Україні у 2022-2024 роках

№ з/п	Назва готелю	Місцерозташування	Номерний фонд
1.	ALFAVITO	Київ	229
2.	Grand Admiral Resort & SPA	Київська обл.	64
3.	Бабусін сад	Київська обл.	30
4.	Grand Pettine	Одеса	91
5.	Готель Харків	Харків	205
6.	SV Park	Харків	17
7.	Готель Україна	Чернігів	99
8.	Play Hotel by Ribas	Херсон	25
9.	Sunrise Park	Запоріжжя	24
10.	Reikartz River	Миколаїв	98
11.	Інгул	Миколаїв	40
12.	Готель Миколаїв	Миколаїв	60
13.	Готель Одеса	Одеса	158
14.	Kharkiv Palace	Харків	171
15.	Готель Центральний	Черкаси	25
16.	Park Hotel	Харків	90
17.	Придеснянський	Чернігів	60
	Всього		1486

Джерело: складено за [1;3; 5]

Разом з тим, українці продовжують відпочивати і подорожувати, користуючись будь-якою нагодою, навіть тільки на вихідні дні, щоб змінити обставини, перезавантажитись. Тому залишаються затребуваними курортні готелі, спа-готелі, глемпінги у лісовій зоні для відпочинку тих українців, які раніше відпочивали в Єгипті, Туреччині, а також для тих, хто надавав переваги внутрішньому туризму. За спостереженнями О. Волошина, сьогодні в Україні розвивається тренд оздоровчого відпочинку, значні інвестиції вкладаються в будівництво медичних готелів, з центрами омолодження, реабілітації або детоксу [5].

Бізнес-готелі розвиваються повільно або заморожені до післявоєнного часу. Хоча і вони мають своїх гостей – це іноземні журналісти, представники неурядових міжнародних організацій, представники бізнес-структур, організація тренінгів і навчань тощо [6].

Спостереження Г. Кузнєцова, готельєра, CEO керуючої компанії APGRADE, за сучасними трендами в готельній індустрії України свідчать, що дорогі готелі не мають повної завантаженості. Краща ситуація в тих готелях, які пропонують клієнтам серйозний дисконт і спеціальні пропозиції. Великий попит приходить на апарт-готелі, де є апартаменти з кухнями і всім необхідним для тривалого проживання, по суті, міні-квартири площею від 20 м². В такому готелі є рум-сервіс та такі зони, як тренажерний зал, кворкінг, спа-центр, дитяча кімната тощо. Розташовані такі апарт-готелі зазвичай не самому центрі міста, а у різних районах, в тому числі і спальних [7].

Р. Хома, керівник напрямку консультаційних послуг у сфері нерухомості компанії ЕУ, визначив основні тренди, які були у 2023 році і готельному бізнесі:

- стабілізація рівня заповнюваності протягом року;
- велика різниця заповнюваності готелів у регіонах: 50-90% у західних регіонах і 15-35% у м. Київ;

- переорієнтація туристичних потоків на внутрішній туризм, більшим чином на регіон Карпат і західні регіони;
- скорочення термінів запланованого відпочинку і відповідно скорочення бюджетів;
- скорочення попиту з боку іноземних відвідувачів приблизно на 4 порівняно із рівнем 2021 року;
- основна стаття доходу готелів – від проживання, відбулось скорочення доходів від івент-функцій, організації харчування [6].

Підтвердженням стабілізації готельного ринку є той факт, що за 2023 рік почали відкриватись нові готелі, апарт-готель, глемпінги. Зокрема, у компанія Ribas Hotel Group з'явилися нові готелі і глемпінг – DIDUKH Eco-Hotel & SPA, апарт-готель WOL.07 by Ribas, Graal Resort (всі у Буковелі), глемпінг Mandra Lavandiia (Одеська обл.), Radisson City Centre Odesa [5].

Перелік деяких нових готелів наведено на рис. 1.2.

Таблиця 1.2

Найбільші відкриті готелі в 2023 році

№ з/п	Назва готелю	Локація	Номерний фонд
1.	Optima Collection (Reikartz) Ніжин	Ніжин	25
2.	Aristo Boutique Hotel	Львів	15
3.	Optima Рівер Миколаїв (після відновлення)	Миколаїв	25
4.	Ibis Kyiv Beresteika	Київ	158
5.	Radisson Hotel City Centre Odesa	Одеса	90
6.	Didukh	Буковель	18

Джерело: [5]

Фахівці консалтингової компанії EY (Ernst&Young) провели дослідження, як змінились деякі показники діяльності закладів готельного господарства з 2021 року до 9 місяців 2023 року [8].

На рис. 1.1 наведено порівняння наповненості готелів за даними на 2021 р., 2022 р. та дев'ять місяців 2023 р.

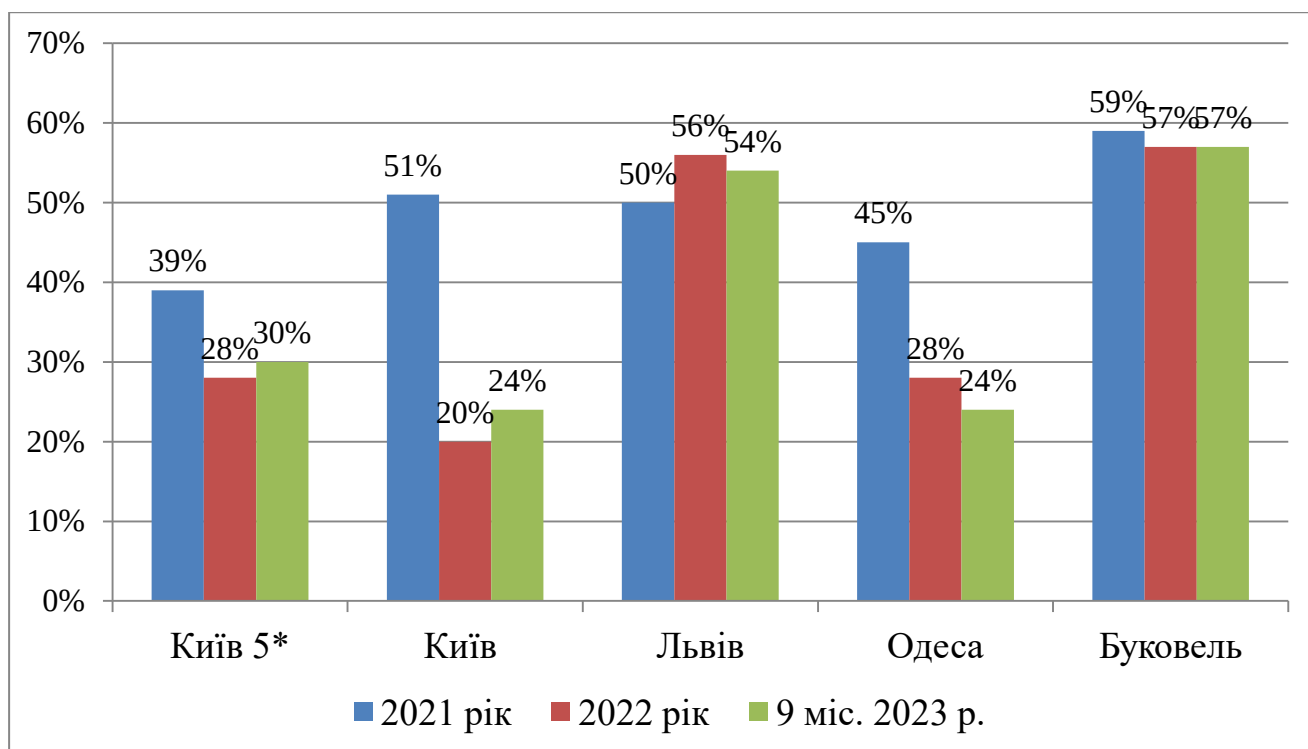


Рис. 1.1. Динаміка середнього рівня наповненості готелів

Джерело: [5; 8]

Як свідчать результати, наведені на рис. 1.1, в м. Києві та в м. Одесі середня заповнюваність готелів за 9 місяців 2023 р. однакова – 24%, втрати гостей внаслідок зміни зовнішнього і внутрішнього стану в країні для Києва майже за два роки складають 47%, а для Одеси трохи більше – 53%. Це обумовлено більшою безпечністю столиці, перенесенням до неї ділової активності із регіонів, суттєвим зниженням попиту на курортний відпочинок тощо. Разом з тим, попит на номери у 5-зіркових готелях м. Києва був порівняно вищим, ніж у готелях середньої категорії, що може бути пояснено стабільним попитом на цю категорію готелів серед представників міжнародних місій, іноземних журналістів, бізнес-структур.

Заповнюваність готелів в західних регіонах майже вдвічі більше, наприклад, у Львові підвищилась з 50% до 54% за два роки. У Буковелі за 2022 рік та 9 місяців 2023 року наповненість готелів збереглася на рівні 57%, порівняно з довоєнним часом зменшення склало тільки 2%.

На рис. 1.2 наведено дані щодо того, як змінювалась середня вартість номеру в готелях в тих же місцях розташування.

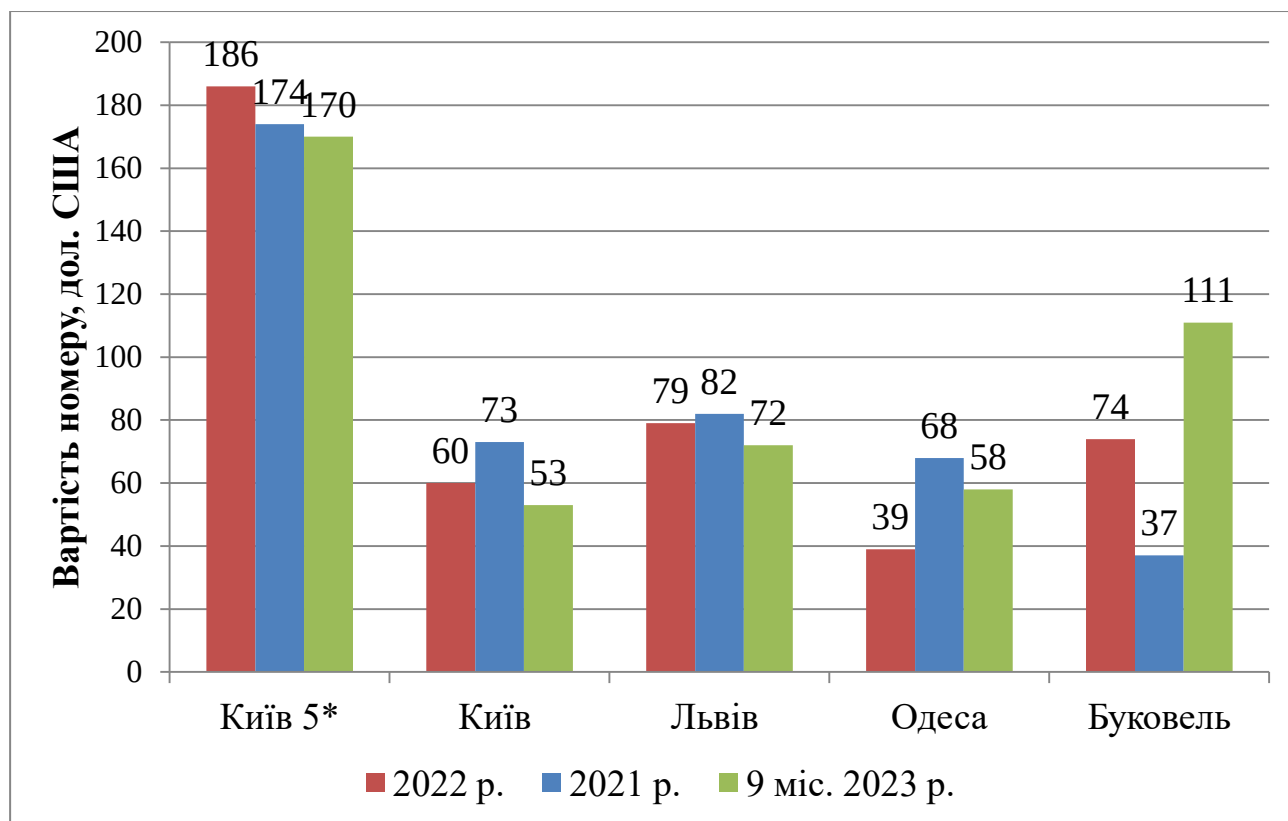


Рис. 1.2. Динаміка середньої вартості номера на готельному ринку

Джерело: [5; 8]

Як свідчать дані рис. 1.2, в усіх досліджених містах, крім Буковелю, середня вартість номерів зменшувалась нерівномірно. Так, у 5-зіркових готелях у м. Київ зменшення у 2023 році порівняно із 2021 роком склало 2,3%, в інших київських готелях – 27,4%, у м. Львів – на 12,2%, у м. Одесі – на 14,7%. У Буковелі середня вартість номера збільшилась в 3 рази.

Дуже цікаві факти фахівці визначили на основі обчислювання рівня доходності на номер у тих же засобах розміщення (див. рис. 1.3).

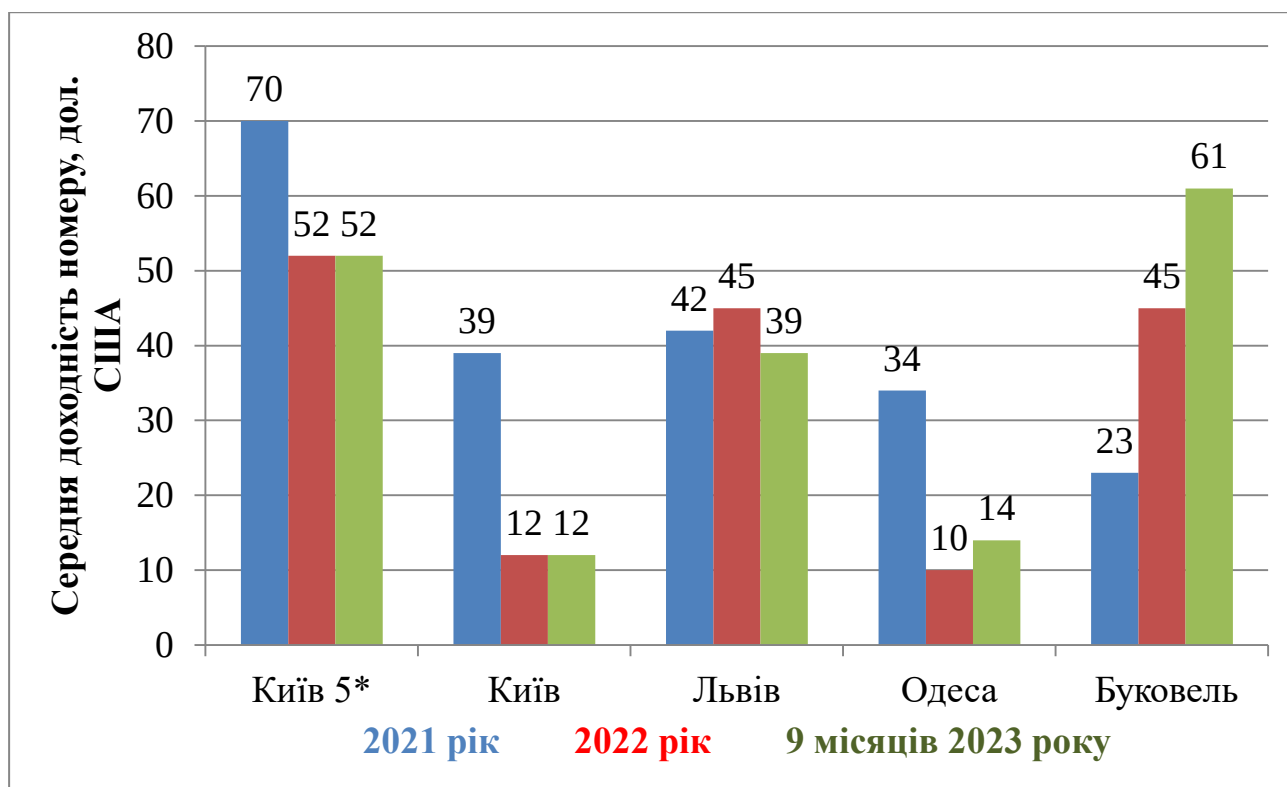


Рис. 1.3. Динаміка показника середньої доходності на номер на готельному ринку

Джерело: [5; 8]

Як свідчать дані, наведені на рис. 1.3, найбільше зменшення доходності готельного бізнесу за два роки війни було встановлено для готелів м. Одеси – на 58,8% і м. Києва – на 69,2%, для 5-зіркових готелів м. Києва – 25,7%. Для готелів м. Львів очікувано відбулось найменше зменшення доходності – на 7,1%. Доходність на номер у Буковелі підвищилась в середньому у 2,65 разів.

Отже, тенденція до стабільності відслідковується у м. Львів та у Буковелі, в м. Одесі, на жаль, затребуваність готелів і відповідно, доходність готельного бізнесу є невисокою, хоча і порівняно із м. Київ, якщо не враховувати 5-зіркові готелі, знаходиться приблизно в однаковому становищі.

Негативний вплив на діяльність закладів готельного господарства має зміна у структурі працівників готелів та суттєва міграція фахівців цієї сфери. За даними Управління верховного комісару ООН у справах біженців на лютий 2024 р. у всьому світі офіційно зареєстровано близько 6,5 млн. українців [10].

Масовий виїзд за кордон, загальна мобілізація призвели не тільки до якісних змін, але і до зміни структури ринку праці в Україні. Усі сфери діяльності відчували нестачу фахівців, що вплинуло на формування ринку вакансій. Негативним наслідком такого кадрового дефіциту стає зниження вимог до нових працівників, зменшення внутрішніх стандартів щодо компетентностей, необхідність підвищувати заробітну працю та стимулювання робітників.

З метою об'єктивного визначення реалій, фахівцями Української Асоціації готелів та курортів UHRA у партнерстві з порталом інтернет-рекрутингу robota.ua та за підтримки Готельної школи «Smart Education» в грудні 2023 року було проведено дослідження ринку праці в готельному секторі України. Відповіді на анкети, запропоновані UHRA, надали 248 готельєрів із таких регіонів України, крім тимчасово окупованих територій: 26,6% із Київської обл.; 14,% із Одеської обл.; 14,0% із Львівської обл.; 10,0% із Івано-Франківській обл.; 6,0% із Харківській обл.; 3,0% із Закарпатської обл.; 26,0% – представники інших регіонів [10].

Відповідно до результатів опитування, понад 81% респондентів заявили, що нестача персоналу є проблемою для готелів, лише 15% відповіли, що не мають проблеми з кадрами, 4% опитуваних періодично мають проблеми з закриттям вакансій. Проблеми з наймом персоналу є і у великих містах – Києві, Дніпрі, Одесі, Вінниці, і в західних безпечних регіонах, де відбувається будівництво нових готелів.

Дефіцит персоналу залежить від рівня посади в готелі. На рис. 1.4 наведено дані щодо потреб у персоналу різних категорій.

Як свідчать результати досліджень, найбільша потреба у керівних кадрах, а саме, 74% складають потреби у керуючих готелем і керівниках підрозділів, 81% потреба у HR- спеціалістах і 72% у маркетологах, 80% готельєрів шукають бухгалтерів, близько 60% потреба у фахівців із бронювання і продажів.

Майже 50% вакансій кухарів, офіціантів, покоївок є заповненими.

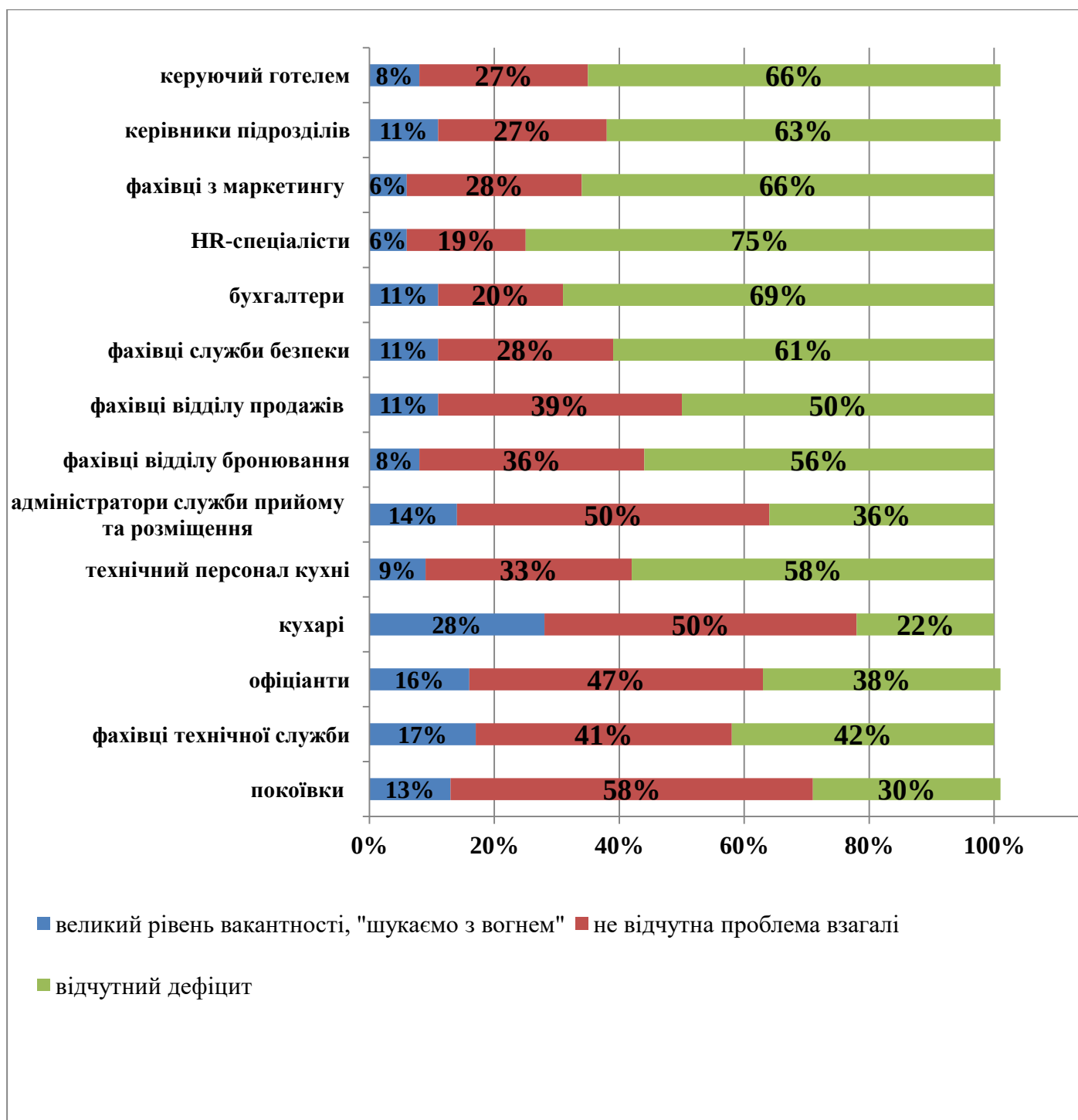


Рис. 1.4. Потреба у персоналі закладів готельного господарства в 2023 р.

Джерело: [10]

Як свідчать наведені дані, проблема нестачі професійних кадрів є актуальною та потребує вирішення для успішної роботи закладів готельного господарства. Вирішити її можна із урахуванням можливості забезпечення

безпечного середовища, встановлення достатнього рівня заробітної плати, включення мотиваційної складової тощо.

На основі проведених досліджень сучасного стану функціонування підприємств готельного бізнесу фахівці галузі визначають такі перспективні шляхи її розбудови (див. рис. 1.5).

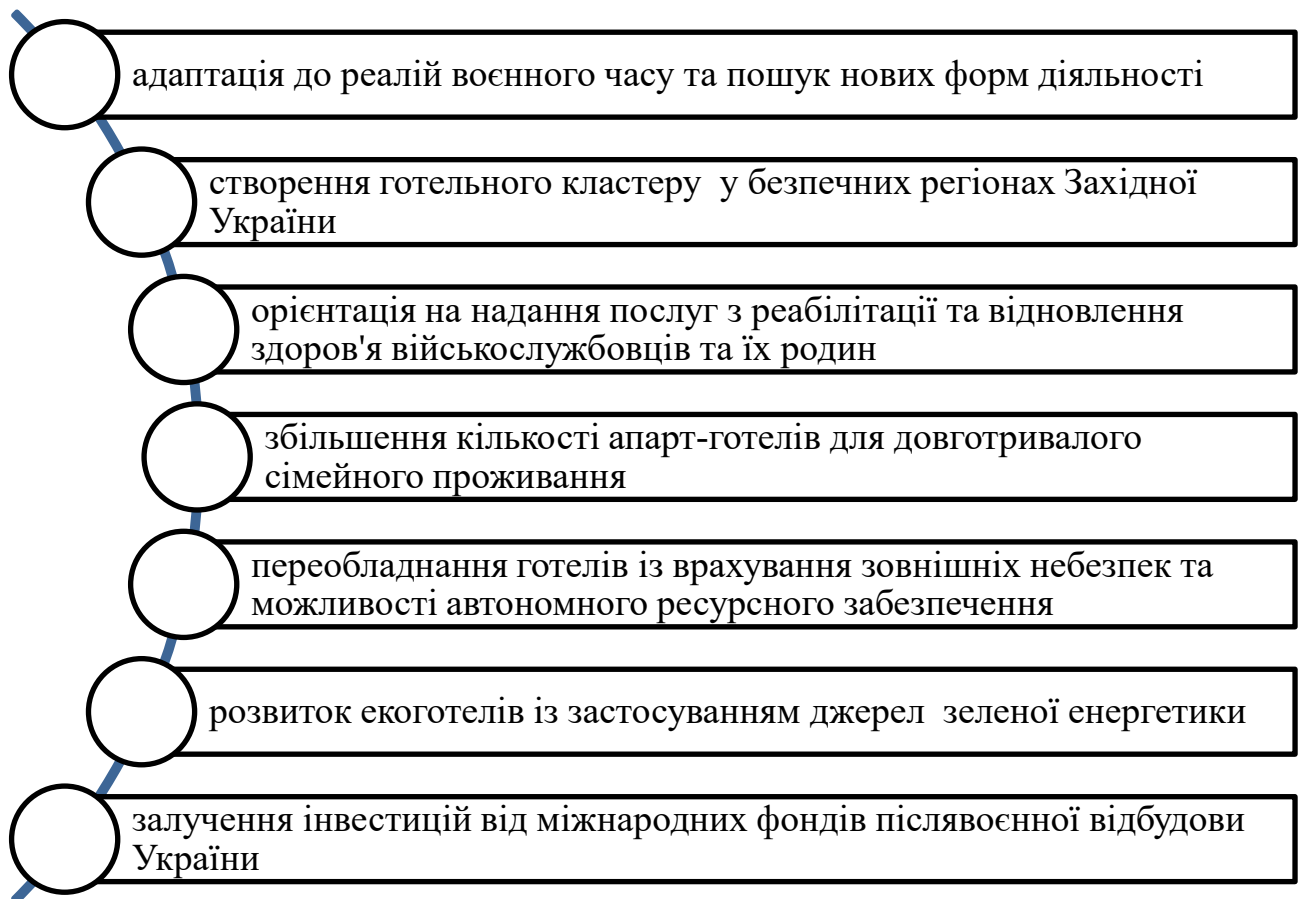


Рис. 1.5. Перспективні шляхи для забезпечення функціонування готелів в Україні

Джерело: систематизовано автором за [1; 2]

Отже, незважаючи на значний вплив зовнішніх факторів на діяльність закладів готельного господарства, готельєри успішно адаптуються до викликів часу, розробляють нові способи підвищення рівня обслуговування гостей, планують заходи відновлення після закінчення воєнних дій.

1.2. Характеристика законодавчого і нормативного регулювання діяльності готелів в Україні

Діяльність підприємств готельного господарства регулюється низкою законодавчих і нормативних актів, які, є важливим фактором адміністративного впливу на підприємців з боку держави, створюють сприятливе середовище для розвитку готельного бізнесу, а також гарантують забезпечення прав споживачів на отримання безпечних послуг відповідно до їх свідомого і компетентного вибору.

Нормативно-правове регулювання готельного бізнесу включає термінологічну основу, елементи технології виробництва готельної продукції, визначає методологічні основи формування готельного продукту, встановлює вимоги до організації процесу надання послуг, регулює взаємовідносини між готел'єрами і гостями, гарантує захист прав споживача та направлено на поліпшення якості функціонування готельного підприємства [11, с. 40; 12].

А. Колесніченко запропонувала концепцію нормативно-правового регулювання готельного бізнесу із визначенням її мети, об'єктів і напрямів (див. рис. 1.6).

Основними державними законодавчими та нормативними актами, які формують правову базу діяльності готельного бізнесу є:

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Цивільний кодекс;
- Податковий кодекс України;
- Закон України «Про туризм»;
- Закон «Про захист прав споживача»;
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку встановлення

категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»;

- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури»;
- Постанова КМУ «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання);
- наказ Державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» [13-19].



Рис. 1.6. Мета і напрями нормативно-правового регулювання господарської діяльності готелів

Джерело: [11, с. 41]

Цивільний кодекс України у відповідних статтях, зокрема у Розділі II главах 52 і 53, закріплює основні договірні відносини, а у главі 63 – загальні положення щодо послуг, заключення договорів у сфері послуг. Отже, діяльність

з надання готельних послуг регулюється цим документом та визначає цивільну відповідальність, яка полягає у настанні передбачених цивільно-правовою нормою негативних майнових наслідків [13].

Цивільна відповідальність відноситься як до виконавця, так і до споживача послуг та застосовується у випадках:

- порушення зобов'язань;
- одностороння відмова від зобов'язання;
- відшкодування збитків, завданих порушенням зобов'язання.

Для закладів готельного господарства відповідальність може бути за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю або майну споживача, що виникла у зв'язку з недоліками у роботі готелю.

У Законі України «Про туризм» у статті 22 стосовно договірних відносин у готельному підприємстві йдеться:

а) визначено коло послуг, пов'язаних із тимчасовим розміщенням – це послуги з обслуговування житлового приміщення (номера), харчування (ресторанного обслуговування), із збереженням майна і багажу споживача, інші послуги залежно від категорії готелю;

б) зазначено принципи інформування споживачів про послуги, їх види і особливості, порядок і строк оплати, інші відомості, які передбачені законодавством про захист прав споживача;

в) обґрунтовано умови заключення договору на готельне обслуговування, зобов'язання суб'єктів господарювання щодо його виконання;

г) пояснено права і обов'язки, відповідальність сторін та інші умови договору [14].

Закон «Про захист прав споживача» визначає, що споживач має право на одержання необхідної доступної інформації про послуги, що забезпечує можливість їх обізнаного вибору, та обумовлює отримання гарантій захисту всіх прав і законних інтересів гостей готелю у разі порушень умов договору [15].

Важливим для функціонування підприємств індустрії гостинності стали Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року та План заходів з реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [20; 21].

Приймання Стратегії розвитку туризму та курортів було обумовлено програмою імплементації Угоди про асоціацію з ЄС. Реалізація стратегії мала забезпечити стрімкий розвиток готельного бізнесу, тому що передбачала збільшення кількості іноземних туристів у 2,5 разів, кількості внутрішніх туристів – у 5 разів, кількість суб'єктів туристичної діяльності – у 5 разів та збільшення кількості робочих місць у 5 разів.

Через воєнні дії на території України виконання Стратегії розвитку туризму та курортів в цілому є простроченим. Останні результати щодо її реалізації були у 2020 році. Серед восьми поставлених задач на 2020 рік було виконано на 100% такі:

- а) реалізація Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва України;
- б) сприяння розширенню контактів між підприємствами України та ЄС і стимулювання експорту;
- в) ведення реєстру державної допомоги суб'єктам господарювання;
- г) оприлюднення і поширення інформації у сфері державної допомоги та формування прозорих відносин між органами державної влади та державними підприємствами;
- д) удосконалення механізму розкриття даних та обміну інформації щодо видобувних галузей.

Частково, на 50% проведено оцінку відповідності регіонів України щодо надання державної допомоги суб'єктам господарювання. На жаль, зовсім не забезпечено відсутність дискримінаційних умов функціонування державних підприємств комерційного характеру та здійснення державної допомоги суб'єктам господарювання [22].

Одним із частих порушень при наданні готельних послуг, що викликає стурбованість клієнтів, є невідповідність змісту і послуги присвоєній категорії готелю. Передбачено, що у випадках, коли виконавець не може надати послуги на розміщення і обслуговування згідно з договором, за кожний день (годину) прострочення споживачеві сплачується пеня в розмірі 3% вартості послуги, якщо інше не передбачено законодавством. Закон також передбачає можливість зменшення ціни на послуги, безоплатного усунення недоліків у розумний строк з моменту пред'явлення споживачем відповідної вимоги [15, ч. 3, ч. 5, ст. 10].

Відповідно до «Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» споживач має право розірвати договір про надання готельних послуг і вимагати повного відшкодування збитків, якщо готель у встановлений термін не усунув недоліки [19].

Важливим фактором регулювання діяльності закладів готельного господарства є внутрішні правила, які розробляються на підставі чинного законодавства та мають йому відповідати.

Одним із проблемних питань надання готельних послуг є заключення договору між виконавцем і замовником. Питання інформування споживача перед заключенням договору про властивості готельного продукту, складання договору, оцінки переліку зобов'язань виконавця послуг, визначення відповідальності за порушення умов та право споживача на відшкодування матеріальних та моральних збитків є актуальними та досліджуються у роботах фахівців [23, с. 94; 24, с. 175].

Договір на надання готельних послуг має комплексний характер, тому що ця послуга є складною і включає:

- а) послугу тимчасового розміщення у номері, який обладнаний меблями та іншими зручностями;
- б) обслуговування номеру;
- в) зберігання майна гостя;

г) надання додаткових послуг – бронювання, ресторанного обслуговування, зберігання майна і особистих речей та інших послуг відповідно до категорії готелю.

Споживач зобов'язується сплатити за ці послуги встановлену плату. Якщо виконавець не виконав всі обумовлені договором послуги, то фактичне виконання зобов'язання оцінюється за критеріями:

- чи відповідає суті послуги фактично виконана діяльність?;
- чи призвела подібна діяльність до очікуваного ефекту? [24, с. 176].

Асортимент і вартість додаткових послуг відрізняється залежно від розсуду власника, ступеня ризику здійснення їм підприємницької діяльності з метою отримання прибутку, може враховувати місце розташування готелю, сезонний попит, інші чинники. Іншими послугами можуть бути послуги зв'язку, побутового обслуговування, доставка гостю кореспонденції, побудка гостя у визначений час тощо.

Важливими умовами договору є предмет (готельний номер або місце в номері, основні і додаткові послуги), ціна, порядок здійснення розрахунків з гостем, термін його проживання в готелі.

Договір на надання готельних послуг характеризується як:

- договір приєднання, тому що його умови встановлюються готелем і пропонуються підписати споживачу у стандартній формі, а споживач не може запропонувати свої умови договору;
- консенсуальний (вважається укладеним з моменту досягнення умов договору);
- двосторонній (в якому є одна сторона – суб'єкт господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення, та інша сторона – споживач), в якому обидві сторони наділені як правами, так і обов'язками;
- оплатний – споживач має оплатити надані готелем послуги відповідно до категорії готелю;
- строковий – термін надання готельних послуг визначається угодою сторін;

- публічний – обумовлює обов’язок для виконавця послуг надавати однакові за змістом послуги та на рівних умовах усім гостям, які звернуться до нього, та для пільгових клієнтів відповідно до чинного законодавства [25, с. 11].

Договір на готельне обслуговування вважається укладеним після заповнення анкети гості, його реєстрації, засвідчується розрахунковим документом.

Для споживача, який користується послугами проживання у готелі, важливим є заключення такого договору про надання готельних послуг, що забезпечить сталість його умов, належність якості послуг, унеможливить зміну умов договору без згоди гостя, та відшкодування моральних і матеріальних збитків. Згідно із законодавством договір може бути розірваний на вимогу споживача, якщо він позбавляється своїх прав, або договір не встановлює відповідальність готелю за порушення своїх зобов’язань перед клієнтом.

До таких порушень можуть відноситись:

- тривала затримка у наданні номеру, що порушило плани гостя;
- номер не відповідає замовленому, наприклад, за наявністю тераси, балкону, очікуваного виду з вікна, за поверхом розташування;
- не забезпечення режиму тиші у нічний час;
- відсутність у номері обладнання і устаткування, яке відповідає категорії номеру;
- не надання послуг в повному обсязі, як було зазначено у інформації, яка обумовила вибір саме цього готелю;
- погане прибирання кімнати і санвузла.

Застосування системи сплати залікової неустойки або штрафів за невиконання чи неналежне виконання договору найбільш повно гарантуватиме права гостей та підвищить відповідальність виконавця за якість надання послуг [26, с. 146].

Відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров’ю чи майну споживача, визначається відповідно до Закону України «Про туризм» [14, ст.

22]. Разом з тим, споживач має дотримуватись встановлених правил проживання в готелі.

Отже, законодавче і нормативне забезпечення діяльності підприємств у сфері надання готельних послуг є головною передумовою для задоволення потреб споживача та захисту його прав, сприяє безпечному і комфортному перебуванню в готелі.

1.3. Мотивація персоналу як чинник формування якості надання готельних послуг

Ефективність роботи підприємств готельного господарства, їх стала конкурентна позиція на ринку суттєво залежить від компетентності, відповідальності, зацікавленості персоналу, тому що відношення співробітників до клієнтів визначає оцінку сприйняття споживачами якості обслуговування та надання послуг. Дотримання стандартів гостинності також залежить від вмотивованості персоналу і розумінні поставлених завдань щодо реалізації місії закладу. Більшість власників готелів застосовує мотиваційні програми як інструмент підвищення результативності роботи та підтримки своїх працівників.

За думкою Т. Збрицької, мотивація – це процес, що відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її обрати спосіб поведінки в конкретній ситуації. Або це процес спонукання як кожного працівника, так і колективу в цілому до активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації [28, с. 943].

О. Сорока обґрунтувала такі завдання, які можуть вирішити різні способи мотивації персоналу, що застосовують з метою підвищення результативності їх роботи, створення сприятливого відношення в колективі, зниження плинності кадрів:

- залучення і утримання на підприємстві кваліфікованих фахівців;

- демонстрація ставлення керівництва до сумлінної праці;
- визнання працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- поліпшення морально-психологічного стану працівників;
- сприяння підвищенню ефективності роботи колективу [29].

За думкою М. Попік до мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу необхідно застосовувати комплексний підхід, враховуючи особливості надання послуг споживачам індустрії гостинності. Велика кількість різних завдань, які потребують від персоналу готелів безумовно виконувати професійні стандарти роботи, дотримуватись принципів культури обслуговування, проявляти емпатію і чуйність, потребують застосування адекватних за широтою охоплення та впливом управлінські рішення. Необхідно розробляти різні методи мотиваційного впливу, визначати його оптимальні умови за часом, місцем, тривалістю, контролювати його результативність і ефективність [30, с. 317].

На рис. 1.7 наведено класифікацію форм мотивації персоналу підприємства. Для того, щоб правильно створити систему мотивації, керівник має не тільки об'єктивно оцінювати професійні компетентності персоналу, розуміти їх потреби, бажання, очікування.

Зазвичай, коли йдеться про види мотивації працівників, зазначаються тільки позитивні види мотивації. Проте для готельного бізнесу застосовується і покарання працівників, у випадках недотримання або порушення стандартів обслуговування, які складають його функціональні обов'язки, що впливає на оцінку якості надання послуг гостями. Незадоволення керівництва роботою персоналу і намагання вплинути на відношення до виконання обов'язків, виражається через негативну мотивацію – здійснення психологічного впливу через висловлювання зауважень, ізоляції працівника, притягнення до дисциплінарної відповідальності що призведе до зниження соціального статусу в колективі. Така мотивація застосовується обмежено, виважено, щоб не

збільшити плинність кадрів та не зіпсувати соціально-психологічний клімат в колективі [31, с. 324].



Рис. 1.7. Класифікація форм мотивації персоналу

Джерело: систематизовано за [27, с. 605; 30, с. 313; 32, с. 227;]

До матеріальних мотиваційних програм можна віднести додаткові виплати або бонуси, які залежать від економічних показників діяльності закладу в цілому, а також, якщо вони пов'язані із особистим вкладом працівника. Грошова винагорода може бути фіксованою, а може бути диференційованою залежно від економічного ефекту.

Форма надання матеріального заохочення може враховувати життєві обставини працівника і відрізнятись – наприклад, медичне страхування, або організація догляду за дітьми, компенсація транспортних витрат, оплата

мобільного зв'язку, надання харчування за рахунок закладу, фінансування навчання, пов'язаного з підвищенням кваліфікації. Можна пропонувати сімейний відпочинок в готелі працівникам за корпоративними тарифами або виділити номер для проживання за пільговими умовами [31, с.326].

При визначенні матеріальної мотивації визначають такі умови, які компенсують малий грошовий заробіток одних і нівелюють великий заробіток інших:

- задоволеність чи незадоволеність роботою;
- легкість і дешевизна або важкість і висока оплата праці;
- постійність чи тимчасовість цієї роботи;
- більша або менша довіра;
- можливість чи неможливість досягнення успіху [30, с. 316].

До нематеріальних винагород можна віднести додаткове навчання за рахунок компанії, подарунки, премії, участь у програмі лояльності тощо. Задоволення персоналу увагою з боку керівництва підвищує лояльність та готовність працювати більш сумлінно.

Окремою формою мотивації є статусна мотивація. Для амбітних працівників дуже важливо реалізовувати свій потенціал і при цьому розуміти, що сумлінне виконання фазових обов'язків сприятиме кар'єрному зростанню, з перспективою зайняти керівну посаду. Такий працівник не буде відмовлятися від складних, відповідальних завдань, щоб досягнути цілі просування по службі.

Разом з тим, як де мотивуючі на працівника можуть впливати такі фактори:

- неповага керівництва;
- організаційний хаос;
- непорозуміння в колективі та з керівництвом;
- нестача відповідальності і повноважень в роботі [32, с. 228].

Такі зовнішні фактори, як дефіцит персоналу, і внутрішні фактори, пов'язані із організацією готельного бізнесу, впливають на структуру оплати праці.

За даними Асоціації готелів та курортів UHRA, 67% із керівництва готелів для своїх працівників використовують мотиваційні програми. Мотиваційну частину заробітної плати визначають у певному співвідношенні до постійної плати – 80/20 або 70/30 як найбільш застосовані (див. рис.1.8).

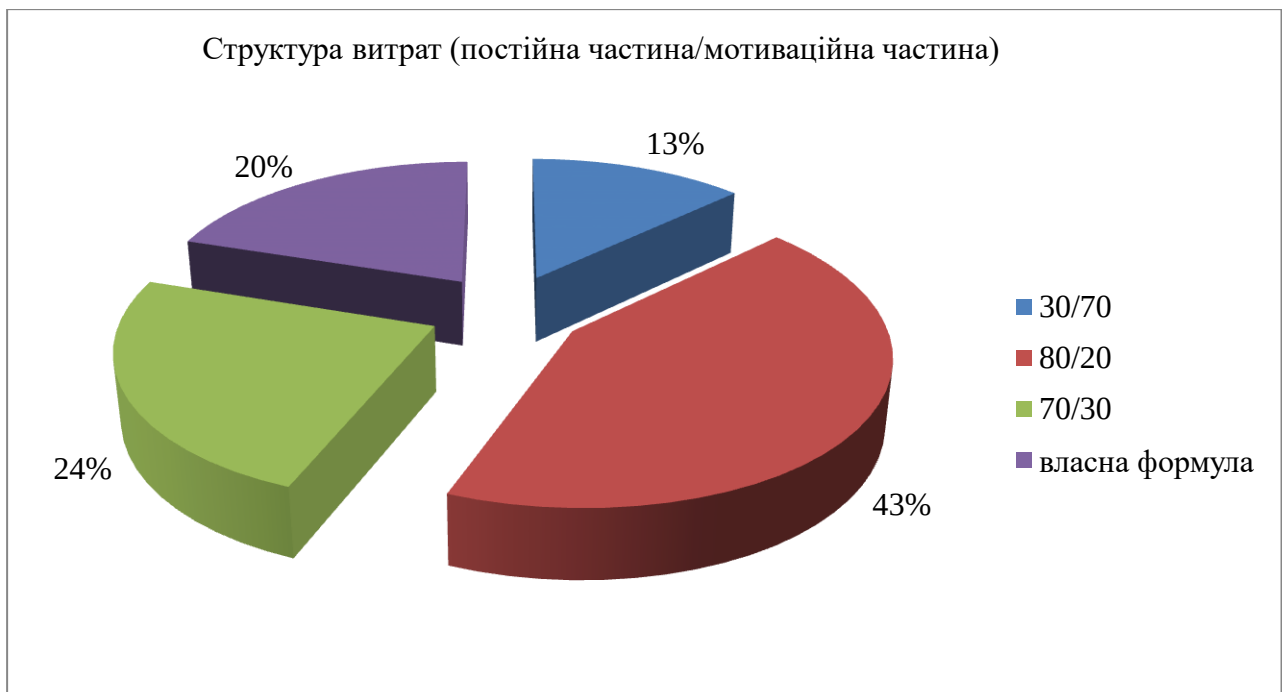


Рис.1.8. Структура витрат на оплату праці персоналу готелів

Джерело: [10]

Найчастіше мотиваційну частину зарплати виплачують персоналу щомісячно (73%), ще 14% готелів роблять це у вигляді річного бонусу (стимулюючи таким чином співробітника відпрацювати повний рік), ще 13% опитаних вважають за доцільне виплачувати мотиваційну частину за підсумками кожного кварталу.

61% тих із 248 готельєрів, хто прийняв участь в опитуванні, розраховують мотиваційну частину, виходячи з виконання персональних показників для кожного співробітника окремо (KPI – Key Performance Indicators, ключові показники особистої ефективності), 19% розраховують залежність мотиваційної виплати від доходу всього готельного підприємства,

16% – орієнтуються на дохід конкретного підрозділу готелю при розрахунку мотиваційної частини оплати праці. Ще 4% опитаних для розрахунку перемінної частини оплати праці оцінюють показник EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), тобто обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

Серед пільг, які надають власники бізнесу своїм працівникам такі, що наведено на рис. 1.9.

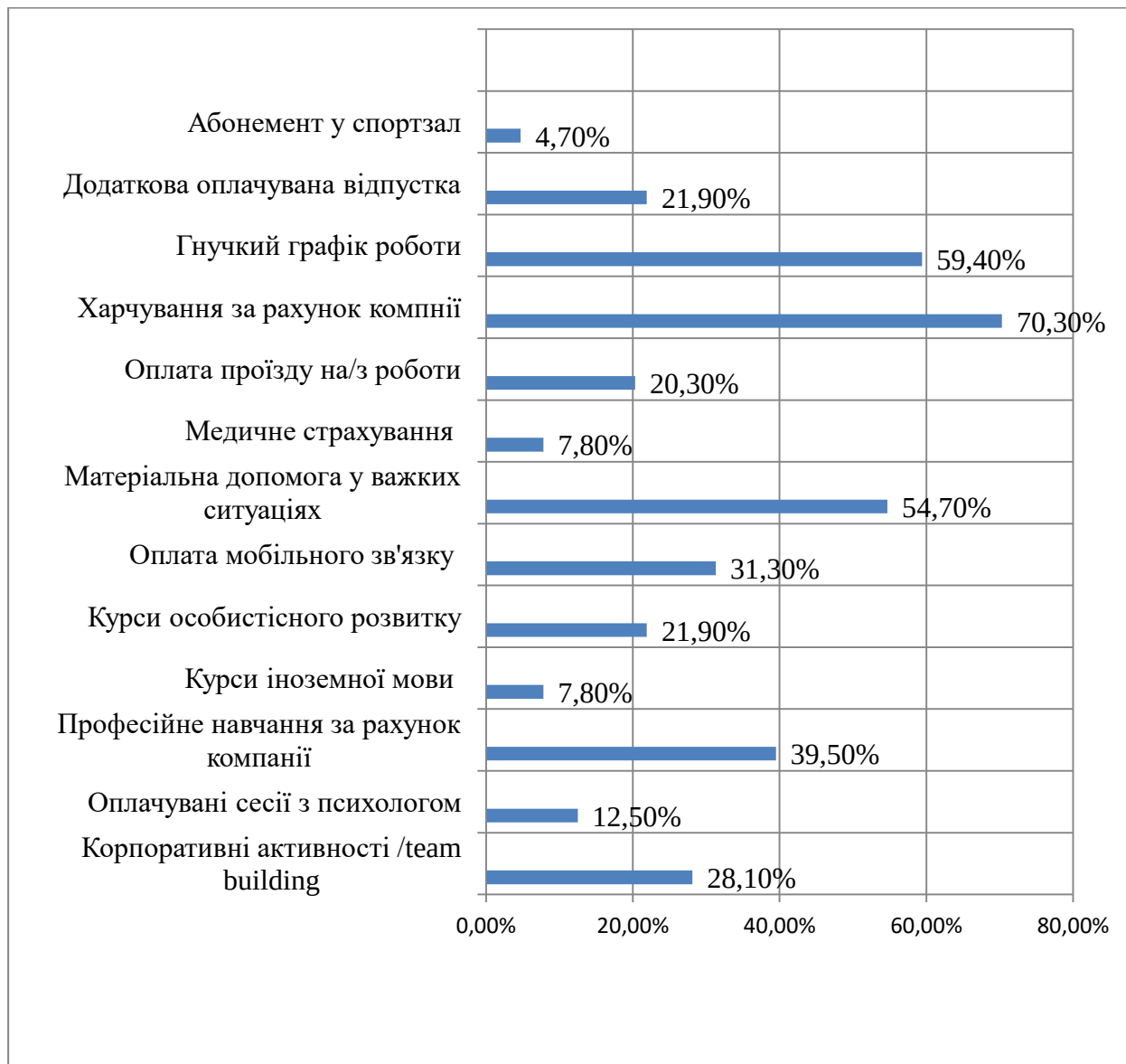


Рис. 1.9. Складові соціального пакету працівника готелю за рішенням керівництва

Джерело: [10]

Отже, 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.

Висновки до розділу 1

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.

2. 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%%.

3. 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%).

4. 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», Постанови 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.

5. 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, 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.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ» ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ГОСТЕЙ ЙОГО ПОСЛУГАМИ

2.1. Аналіз господарської та організаційної діяльності готелю «Оберіг»

Готель «Оберіг» розташований в озеленому житловому районі Києва – Солом’янському, за 1 км від Солом’янського парку. Це 3-зірковий готель, який входить до списку кращих готелів у м. Київ, у 2010 році був визнаний лідером туристичної індустрії м. Києва у категорії «Кращий малий готель в Києві» та дотепер зберіг прихильність своїх споживачів.

Готель «Оберіг» пропонує гостям спокійну, доброзичливу атмосферу в унікальній, вишуканій обстановці.

Розташування готелю «Оберіг» є зручним як для ділових гостей м. Київ, так і для тих, хто приїхав на вихідні або на більш тривалий період для відпочинку. Далеко від шуму і суєти центру міста, і все ж всього в декількох хвилинах їзди на автобусі або автомобілі від самих захоплюючих пам’яток Києва. Готель розташований в 10 хвилинах їзди від Музею «Золоті ворота Києва», в 10 км від аеропорту «Міжнародний «Київ» ім. Ігоря Сікорського» та в 5 хвилинах ходьби від автобусної зупинки «Вул. Максима Кривоноса», звідки можна за 15 хвилин доїхати до станції метро «Університет». Відстань до жвавої вулиці Хрещатик становить 5 км, а до Майдану Незалежності – 6 км. Від готелю 5 хвилин пішки до кафе «Cozy Bar», де можна покуштувати страви американської кухні.

Фактична адреса готелю «Оберіг»: 03037, м. Київ, просп. Лобановського, 25/16. Сайт готелю: <https://www.oberighotel.kiev.ua/>.

Загальна характеристика готелю «Оберіг» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Оберіг»

Показник	Значення
Тип колективного засобу розміщування	Готель
Категорія	3*
Організаційно-правова форма господарювання	Відокремлений підрозділ готель «Оберіг» приватного акціонерного товариства «Холдингова компанія Київміськбуд»
Код ЄДРПОУ	2679929
Дата реєстрації	17.10.2003
Вид діяльності за КВЕД	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Кількість номерів	60
Загальна кількість місць	114
Кількість поверхів	4, цокольний технічний
Площа конференц-залу, м ²	32, місткість 15 осіб
Тип засобів громадського харчування у готелі	кафе-бар
Розрахунковий час	при виїзді: 12.00, при заїзді: 14.00
Способи здійснення бронювання (e-mail, факс, гарантійний лист тощо)	усний спосіб – по телефону; письмовий спосіб – e-mail, письмова заява на бронювання; Інтернет-бронювання – сайт готелю чи системи онлайн-бронювання
Засоби гарантування бронювання (кредитна картка, депозит, тощо (за наявності))	не обов'язково
Кредитні картки, що приймаються (American Express, VISA, Master Card, тощо)	VISA, MasterCard

Джерело: складено автором за даними [33]

Продукція і послуги, який надає готель: готельний сервіс, конференц-сервіс, кафе-бар, сауна та більярд, організація екскурсій по місту з україно- або

англомовними гідами. Готель «Оберіг» ідеальне місце в м. Київ для проведення конференцій, тренінгів, семінарів, бізнес-зустрічей, презентацій і переговорів – є конференц-зал, площею 32 м. кв. з доступом до швидкісного Wi-Fi Інтернету, фліп-чарт, проектор, автоматичний екран. Місткість залу 15 осіб.

На території надається безкоштовний Wi-Fi і облаштовано безкоштовну власну парковку. Гостям пропонують світлі номери з кондиціонером, телевізором з плоским екраном і супутниковими телеканалами, холодильником і персональним сейфом. Номери оснащені детекторами диму.

Гостям безкоштовно надаються туалетно-косметичні засоби. Ванні кімнати оснащені біде, душовою кабіною і окремим туалетом.

В табл. 2.2 наведено основні характеристики номерів готелю «Оберіг».

Таблиця 2.2

Характеристики номерів та вартість проживання у готелі «Оберіг»

№ з/п	Категорія номеру	Кількість номерів, од.	Площа номеру, м ²	Спальне місце	Вартість проживання, грн. (лютий 2024 р.)
1.	Одномісний Комфорт	14	19,3	Полуторне ліжко	1580
2.	Двомісний Комфорт	18	26,8	Двоспальне ліжко або два односпальних ліжка	2090
3.	Трьохмісний стандарт	8	29,8 (двокімнатний номер)	Три односпальних ліжка	2510
4.	Напівлюкс з терасою	4	31,0	Двоспальне ліжко	2440
5.	Напівлюкс Комфорт	8	32,4 (двокімнатний номер)	Двоспальне ліжко	2840
6.	Люкс Студіо	4	36,6	Двоспальне ліжко	3150
7.	Люкс з терасою	4	44,5 (двокімнатний номер)	Двоспальне ліжко	3370

Джерело: [33]

Сніданок подають в номер за замовленням гостя.

Тренажерний зал укомплектований різноманітними тренажерами для новачків та професіоналів, а так само відео- та аудіо-устаткуванням, що створює відмінну атмосферу для тренувального процесу.

Доброзичливий персонал допоможе клієнту організувати все, що потрібно під час перебування: придбати квитки на шоу, порадять найкращі торгові адреси і організують трансфер та екскурсії.

На організаційну структуру управління готелю впливають такі чинники, як його призначення, місце розташування, специфіка основних та додаткових послуг. Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. Організаційна структура готелю загалом будується таким чином: до ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій. Їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління готелю стоять власник та генеральний директор.

Найбільш поширені типи структур управління в готелях це:

- матрична структура – організаційна структуру управління, створена на принципі подвійного підпорядкування виконавців, в матричній структурі управління працівник підприємства підпорядковується керівнику свого відділу та керівнику проекту;
- лінійна структура – організаційна структура в якій кожний підлеглий підпорядковується тільки одному керівнику;
- функціональна структура – організаційна структура, в якій не має прямого зв'язка між працівником і керівництвом, тобто є проміжна ланка така як керівник напрямку;

- лінійно-функціональна структура – організаційна структура, що вміщує в себе лінійну і функціональну систему управління [35, с. 196].

В готелі «Оберіг» діє саме лінійно-функціональна структура. В цій структурі головним є керівник. Кожен працівник підпорядковується тільки своєму керівнику. Тобто вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника. Так, в цій системі є переваги і недоліки, але така структура є найкращою для даного підприємства.

Організаційна структура управління готелю «Оберіг» показана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Лінійно-функціональна структура управління готелем «Оберіг»
Джерело: складено за даними документації готелю «Оберіг»

Структура управління готелем «Оберіг» детально визначає повноваження та обов'язки кожного працівника, що допомагає розподілити та координувати міжособистісні відносини в готелі. Хоча взаємини між співробітниками можуть бути побудовані на персональній і неформальній основі, великі готелі потребують добре складеної та цілеспрямованої організаційної структури.

Організаційна схема може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління готелю. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися залежно від їхньої кваліфікації і чисельного складу. За характером виконання трудових функцій персонал готелю поділяється на робітників та службовців. Робітники безпосередньо надають послуги. До робітників відноситься і молодший обслуговуючий персонал готелю – двірники, прибиральниці тощо.

Керівник – це верхня ступінь в ієрархії персоналу готелю. В обов'язки керівника входить розподіл робочих завдань між готельними службами, фінансові розрахунки, спілкування з клієнтами. Керуючий готелем завжди відповідає за всю роботу готелю та за кожного співробітника, також він відповідає перед власниками готелю за обігом коштів та витратами, контроль економічного успіху готелю.

Адміністратор – перший, з ким зустрічається відвідувач, тому на ньому лежить відповідальність за створення позитивного першого враження. В обов'язки адміністратора входить координування роботи готелю. Він відповідає за злагожденість дій персоналу і дає вказівки співробітникам, консультує постояльців готелю, розселяє їх, знайомить з правилами проживання, видає і забирає ключі від номерів, відповідає за кореспонденцію.

Найголовніша служба готелю – служба прийому і розміщення. В готелях вона може ще ділитись на 3-4 підрозділи відповідно до розміру готелю і кількості наданих послуг. Важлива функція служби стосується надання послуг у номерах, забезпечення необхідного санітарно-гігієнічного стану та комфорту номерів, приміщень загального користування.

У досліджуваному готелі «Оберіг» вона ділиться на 3 підрозділи:

- служба хаускіпінгу;
- служба бронювання;
- служба прийому і розміщення.

Служба хаускіпінгу (покоївок) займається підтримкою чистоти в житлових і службових приміщеннях, пранням білизни і роботою в хімчистці.

Служба бронювання займається безпосереднім збутом готельного продукту, тому вона однією з найголовніших служб готельного підприємства. Процес бронювання включає в себе попередній огляд місць і послуг в готелі, їх попереднє замовлення і оплату.

Служба прийому і розміщення є обов'язковою службою. Саме вона займається безпосереднім розміщенням і реєстрацією гостей, наданням всієї необхідної інформації і оформленням розрахунків при виїзді.

В усіх готелях категорії 3-5 зірок є ресторани в складі основної структури. Тому для їх оперування і роботи виділяють служби ресторанів. У їх складі є безпосередні керівники (директори ресторанів, менеджери залів, бренд-шефи), і підлеглі (кухарі, шефи, касири, бармени, хостес тощо). Безпосередній зв'язок з службою функціонування ресторанів має служба рум-сервісу. Вона займається обслуговуванням безпосередньо в номерах (замовлення сніданків, напоїв, обідів в номери).

Інженерно-технічна служба готелю включає в себе посади: інженери технічних пристроїв, електрики, слюсарі-механіки, сантехніки та ін. Основні завдання інженера полягають в створенні належних умов для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних пристроїв, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку.

Основні функції охорони: моніторинг входу, запобігання правопорушенням, заспокоєння гостей у випадках повітряних тривог, захист майна, захист гостей та працівників, реагування на надзвичайні ситуації.

Завдання двірника: проводити прибирання закріпленої за ним території, очищає встановлені на території урни у міру їх заповнення (але не рідше двох

разів на день) і місця їх установки, підмітає територію, очищає її від снігу і льоду та виконує інші роботи по прибиранню території.

Фінансово-комерційна ланка готелю забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, відповідає за використання готелем матеріально-технічних і виробничих ресурсів. У структурі готелю служба складається з бухгалтерії. Очолює службу головний бухгалтер, підпорядкований генеральному директору готелю.

Як в усіх підприємствах даного типу в готелі «Оберіг» є кадрова служба. Вона займається:

- підбором, розподілом та навчанням кадрів;
- оцінюванням, переатестацією;
- створює резерви кадрів;
- забезпечує права, пільги і своєчасну виплату заробітних плат персоналу.

Для більш детального розуміння, можемо проаналізувати структуру персоналу засобу розміщення «Оберіг» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура персоналу засобу розміщення готелю «Оберіг»

Категорії	Чисельність осіб	
	Співробітників	частка, %
Генеральний директор	1	3,2
Основні працівники	24	77,4
Допоміжні працівники	6	19,4
Загальна чисельність персоналу	31	100

Джерело: складено автором за даними, наданими в готелі

До основних працівників відносяться головний бухгалтер і бухгалтер, адміністратор служби прийому і розміщення, старший порт'є і порт'є, фахівець із кадрів, завідуючий виробництвом у кафе, старший офіціант і офіціанти,

менеджер із обслуговування житлового блоку, старша покоївка, покоївки, кастелянша, інженери. До допоміжних працівників відносяться служба охорони і двірник.

Досліджуючи діяльність підприємства, необхідно проаналізувати основні показники діяльності за період 2021-2023 рр. До таких показників належать чистий дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції (послуг, товарів, робіт), чистий прибуток і чистий збиток. Інформаційною базою для проведення такої аналітичної роботи стали «Звіти про фінансову діяльність і фінансові результати діяльності готелю «Оберіг» за 2021-2023 рр».

Динаміку прибутковості готелю «Оберіг» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності готелю «Оберіг»
за 2021-2023 роки

Стаття	Роки			Відхилення, 2021/2022		Відхилення, 2022/2023	
	2021	2022	2023	абс., тис грн.	відн., %	абс., тис грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	94292,8	57613,6	75684,7	-36679,1	-39%	18071,1	31%
Вартість основних засобів, тис. грн.	80011,5	87281	90184,5	7269,5	9%	2903,5	3%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8376,05	7155,8	8132,3	-1220,25	-15%	976,5	14%
Валовий прибуток, тис. грн.	2618	2012,5	3466	-605,5	-23%	1453,5	72%
Операційні витрати, тис. грн.	5579,15	4831,55	4531,55	-747,6	-13%	-300	-6%
Чистий прибуток, тис. грн.	2094,65	1948,85	2178,35	-145,8	-7%	229,5	12%

Джерело: складено автором за даними готелю

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.4, у 2022 році порівняно із 2021 роком зменшились всі показники оперативної діяльності готелю «Оберіг», що

пов'язано із початком воєнних дій в Україні. Проте у 2023 році почалося відновлення готельної активності, яке виражено в тому, що чистий дохід від реалізації готельного продукту збільшився на 31%, чистий прибуток – на 12%.

Основні показники діяльності номерної служби готелю за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності номерної служби готелю «Оберіг»

№ з/п	Показник	Рік			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
		2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	Загальна кількість номерного фонду, од.	47	47	47	0	0%	0	0%
2	Місткість готелю, осіб	128	128	128	0	0%	0	0%
3	Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	1902	605	959	-1297	-68%	354	59%
4	Кількість ночівель осіб у готелі, од.	6	2	4	-4	-67%	2	100%
5	Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	4	5	5	1	25%	0	0%
6	Надходження від реалізації послуг, тис. грн.	26523	21868	25047	-4655	-18%	3179	15%
7	Чисельність персоналу готелю, осіб	28	25	31	-3	-11%	6	12%
8	Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	14500	15200	15500	700	5%	300	2%
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	130202	126348	128646	-3854	-3%	2298	2%
10	Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн./особу	602,8	560,7	596,4	-42	-7%	36	6%
11	Фондовіддача	0,21	0,17	0,19	0	-19%	0	12%
12	Витрати діяльності готелю, тис. грн.	76,8	59,3	68,2	-18	-23%	9	15%
13	Чистий прибуток готелю, тис. грн.	2094,7	1948,9	2178,4	-145,8	-7%	229,5	12%

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю

У 2023 році почалась стабілізація у діяльності готелю, з'явилися нові клієнти, підвищилась наповненість номерів, що вплинуло на підвищення економічної складової діяльності готелю.

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.5, в 2023 році збільшилась кількість гостей у готелі на 59% порівняно із 2022 роком, проте заповнюваність номерів не досягла рівня 2021 року. У зв'язку з цим, прийняли на роботу додатковий персонал (збільшення на 12%), підвищилась продуктивність праці персоналу (6%). Загалом чистий прибуток готелю у 2023 році збільшився на 10% порівняно з 2021 роком.

У готелі «Оберіг» в процесі забезпечення його діяльності використовуються наступні методи управління:

- економічні – при формуванні економічних показників діяльності готелю та формуванні системи оплати праці;
- організаційно-адміністративні – при формуванні системи організаційно – розпорядчих документів: наказів, розпоряджень;
- соціально-психологічні – при формуванні системи мотивації та стимулювання персоналу готелю.

Також в процесі забезпечення системи управління готелем «Оберіг» виконуються наступні принципи менеджменту:

1. Принцип досягнення високої економічної ефективності. Реалізації цього принципу здійснюється в процесі планування діяльності та організації поточної роботи.

2. Принцип матеріального та морального стимулювання. Цей принцип реалізується в процесі формування системи мотивації персоналу підприємства.

3. Принцип єдиноначальності та колегіальності.

4. Принцип науковості реалізується в процесі організації планування діяльності та організації поточної роботи..

5. Принцип підготовки та розстановки кадрів. Реалізація цього принципу покладено на кадрові служби.

6. Принцип відповідальності. Для кожної посади розроблено посадові інструкції, які визначають права, обов'язки та міру відповідальності працівників.

7. Принцип наступності господарських рішень. Рішення, які приймаються в готелі мають поступовий характер та враховують результати реалізації попередніх рішень.

9. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним. Реалізація цього принципу забезпечується в процесі формування корпоративної культури готелю.

10. Принцип економічності та ефективності реалізується в процесі організації планування діяльності та організації поточної роботи [4; 5].

Отже, за проведеним аналізом господарської та економічної діяльності готелю «Оберіг» встановили, що у 2023 році основні економічні показники підвищились порівняно із 2022 роком, а саме, 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%.

2.2. Дослідження конкурентного середовища готелю «Оберіг»

Для успішної діяльності у сфері надання послуг розміщення спостерігається значна конкуренція. Конкуренція є стимулюючим фактором підвищення якості надання готельних послуг, залучення цільової аудиторії та збереження кваліфікованого персоналу. Бути конкурентним може тільки той готель, керівництво якого об'єктивно оцінює зовнішні виклики, власні можливості, виявляє найкращі приклади організації готельного бізнесу та формулює управлінську задачу.

Солом'янський район м. Києва – один із районів центральної частини міста, із привабливою інфраструктурою, розвиненою транспортною мережею, наявністю паркових зон, місць культурної спадщини, торговельних центрів,

бізнес-центрів, достатньою кількістю пропозицій закладів готельного господарства. Розташування готелю в центрі міста – важливий фактор для вибору готелю для тимчасового перебування в столиці країни з діловою метою або для відпочинку.

В кваліфікаційній роботі проаналізували послуги готелів, які розташовані у Солом'янському районі м. Київ та є потенційними конкурентами для готелю «Оберіг» – Апартамент-готель «ABC Apartments Business Class», вул. Кишинівська, 5, Готель «Мир», пр. Голосіївський, 70, готель «Westend Hotel Kyiv», вул. Кудряшова, 7 (див. табл. 2.6).

Ці готелі представлені на сайтах бронювання, що дає можливість потенційним клієнтам зробити попередній вибір засобу розміщення в залежності від мети їхнього перебування у м. Київ.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентного середовища готелю «Оберіг»

№ з/п	Показники	Готель «Оберіг»	Апарт-готель ABC Apartments Business Class	Готель «Мир»	Готель «Westend Hotel Kyiv»
1.	Категорія готелю	3*	3*	3*	-
2.	Кількість номерів	60	7	142	13
3.	Кількість відгуків в Google	659	215	2957	209
4.	Балова оцінка в Google	4,4	4,5	3,9	4,3
5.	Кількість відгуків в Booking.com	1021	537	1906	860
6.	Балова оцінка Booking.com	8,6	9,3	7,9	8,7
7.	Середня ціна за номер	1921	1283	1167	1116
8.	Наявність парковки	власна	власна	-	відсутня
9.	Додаткові послуги	тренажерний зал, конференц-зал	зона барбекю	фітнес-центр, конференц-зал	-
10.	Офіційний сайт	є	немає	є	є

Джерело: складено автором

Як свідчать результати, наведені в табл. 2.6, готелі надають практично однакові за структурою та обсягами основних та додаткових послуг, проте на сучасному конкурентному ринку із врахуванням в тому числі дефіциту персоналу, виявлення споживчих переваг готелів є доцільним.

Важливим показником є кількість відгуків на інтернет-ресурсах, що визначає активність клієнтів готелів, які висловлюють свою думку про якість готельних послуг. Найбільша кількість відгуків на сторінках Google і Booking.com у готелю «Мир», але його оцінили найгірше, ніж інші, – 3,9 балів та 7,9 балів відповідно. Найкращу оцінку отримав апарт-готель ABC Apartments Business Class 4,5 балів та 9,3 бали. Готелі «Оберіг» та «Westend Hotel Kyiv» за відгуками гостей мають приблизно рівні оцінки.

За відгуками на сторінках Google і Booking.com дізнались про переваги і недоліки кожного із готелів.

Апарт-готель ABC Apartments Business Class знаходиться в 10 хвилинах проїзду від вул. Хрещатик, у 7 хвилинах проїзду від залізничного вокзалу. Є сауна. Апарт-готель не має власного сайту, всю інформацію про нього можна лише на сайтах бронювання. В кожному номері є телевізор, кондиціонер, туалетно-косметичні приналежності, фен. Загальний туалет на два номери, номери стандарт без власної ванної кімнати. Складні двері в номерах, погана звукоізоляція.

Готель «Мир» розташований за 1 хвилину ходьби від станції метро «Голосіївська». Має фітнес-центр і два ресторани, в яких подають страви української та європейської кухонь. Вранці сервірують континентальний сніданок. Власного сховища немає, проте у випадках повітряної тривоги швидко можна дійти до метро. Номери не оснащені чайником, кулер є у коридорі. В номерах є холодильник і телевізор. Застарілий дизайн, дуже чисто. Є номери для осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Готель «Westend Hotel Kyiv» знаходиться на відстані 1,2 км від залізничного вокзалу Київ-Пасажирський, у 2,6 км від Парку Шевченко та

Володимирського собору. Є загальний лаундж і тераса для гостей. Проте в готелі відсутній заклад харчування та не передбачено доставку їжі і напоїв до номеру. Є кімната відпочинку, де можна зробити чай. Відсутній холодильник у номерах, не в усіх номерах є телевізор. Власні ванні кімнати є тільки у номерах категорії люкс, для гостей інших номерів пропонується спільний санвузол і душові кабінки на поверсі.

Для того, щоб наочно порівняти характеристики готелю, проаналізували відгуки гостей на сайті Booking.com (див. рис. 2.2).

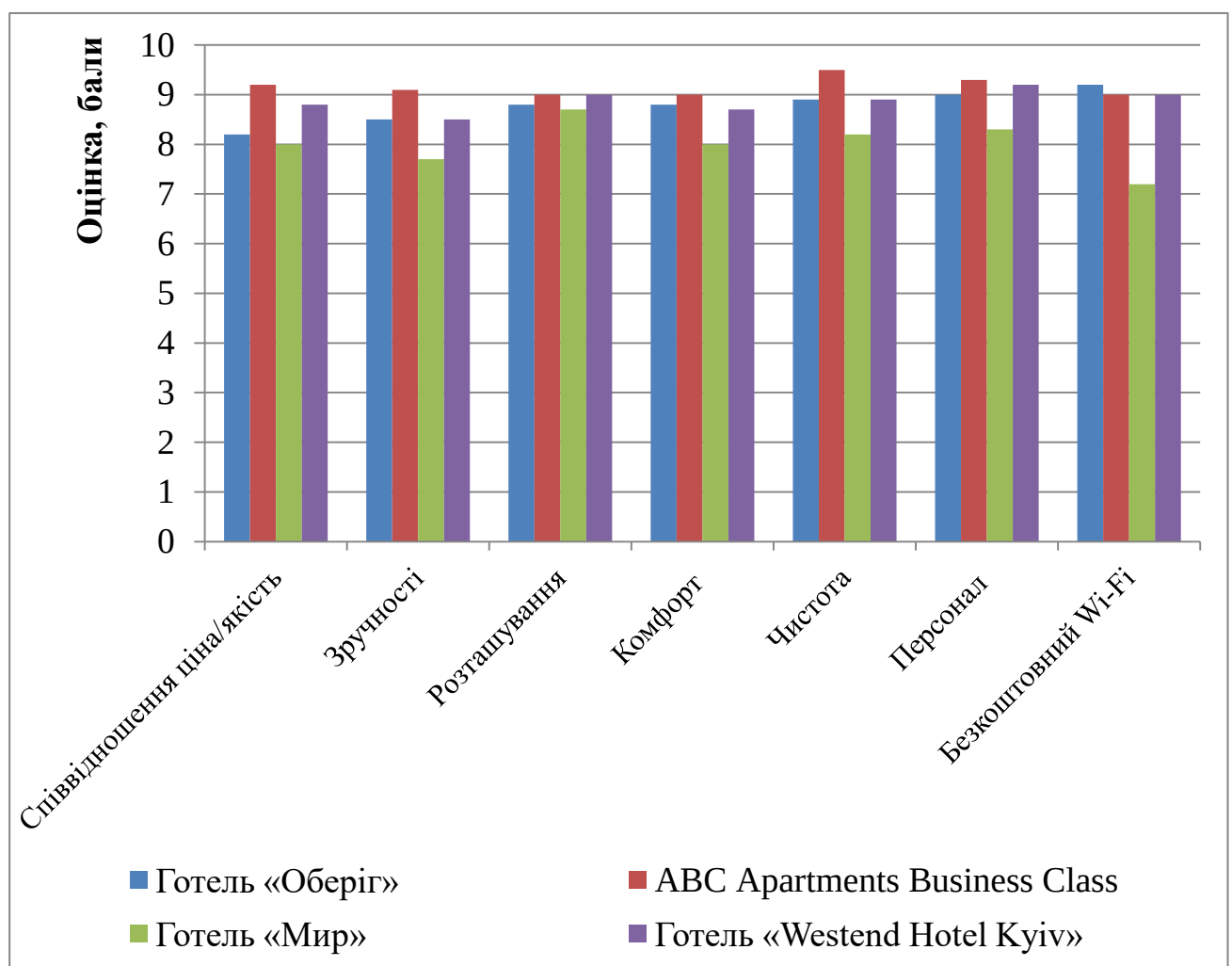


Рис. 2.2. Порівняльна балова оцінка якості готельних послуг

Джерело: [36-39]

Разом з тим, оцінка за бальною системою на сайті Booking.com є не зручною для потенційних гостей готелів та мало інформативною, тому що не містить основні параметри, які визначають якість готельних послуг.

Якість послуг визначається як комплексна, яка складається із трьох частин – технічної, функціональної, соціальної. Технічна якість – це стан матеріальних об’єктів, які оточують клієнта в готелі, наприклад, устаткування номеру, освітлення інтер’єр. Функціональна якість – це процес взаємодії із співробітниками готелю під час надання послуг, для характеристики якого можна віднести такі критерії як надійність роботи, доступність і готовність до спілкування, узгодженість дій, наявність взаємних інтересів.

Загалом комплексне поняття якості готельної послуги включає такі складові:

- а) кваліфікований персонал, організаційна культура підприємства;
- б) устаткування, інформаційне забезпечення;
- в) продукція для готелів (постільна білизна, косметичні і мийні засоби, рушники, килимові покриття, посуд та інше);
- г) організація і технологія обслуговування;
- д) репутація, економічна ефективність, конкурентний потенціал [40, с. 92; 41, с. 187].

Ми запропонували оцінити функціональну якість як ступінь задоволення клієнтами якістю надання послуг готелю «Оберіг», розробили перелік критеріїв оцінювання та запропонували застосувати 5-бальову шкалу. Ці критерії стосуються безпосередньо стану готельного закладу та якості надання послуг та більш повно надають інформацію щодо споживчих вражень від готелю.

Серед критеріїв оцінювання важливим є безпечність послуги, яка надається. Безпека проживання в готелях в сучасних умовах визначається як наявність власного сховища або доступність його протягом декількох хвилин. Якщо в самому готелі об’лаштованого сховища немає, це може бути метро або укриття в будівлях, які знаходяться поруч із готелем. Розташування готелю

визначаємо за тією швидкістю, з якою можна добратись до метро, або наявність зручних транспортних маршрутів.

Важливим є наявність в готелі власного закладу харчування. Слід зазначити, що підтвердження категорії готелю може бути тільки за умови організації харчування в ресторані. При цьому враховували, чи забезпечує керівництво готелю можливості отримати сніданок у номер. Оцінювали також можливість гостя отримати додаткові послуги.

Під час проведення докладного аналізу виявили, що у готелі знижують вимоги до комплектації і обладнання номерів, не в усіх номерах є чайник, холодильник, телевізор. В апарт-готелі «ABC Apartments Business Class» і готелі «Westend Hotel Kyiv» для гостей не в усіх номерах є ванні кімнати, душ, санвузол. Такі недоліки враховані під час оцінювання та мали вплив на загальну оцінку якості.

Критерії оцінювання якості готельних послуг за 5-бальною шкалою за ступенем важливості для споживача:

- 5 балів – повністю відповідає вимогам, дуже важливо;
- 4 бали – важливо;
- 3 бали – менш важливо;
- 2 бали – не важливо;
- 1 бал – не відповідає очікуванням споживача.

Методом ранжування встановили коефіцієнти вагомості, які відображають важливість кожного із показників, що оцінюються, в загальній якості готельної послуги.

Загальну балову оцінку якості надання готельних послуг розраховували за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n m_i Q_i, \quad (2.1)$$

де: m_i – коефіцієнт вагомості для i -го показника якості;

Q_i – відносний показник якості послуги (у балах).

В табл. 2.7 наведено результати порівняльного оцінювання якості готельних послуг в готелях-конкурентах.

Таблиця 2.7

Оцінка загальної якості готельної послуги

№ з/п	Показники	Коеф. вагомості	Готель «Оберіг»	Апарт-готель ABC Apartments Business Class	Готель «Мир»	Готель Westend Hotel Kyiv
1.	Безпека проживання	0,14	4,4	4,0	4,6	4,0
2.	Чистота в номерах, своєчасне прибирання	0,15	5,0	5,0	4,8	3,7
3.	Чистота в приміщеннях готелю	0,09	5,0	5,0	4,6	4,0
4.	Комфортна температура у номерах	0,08	4,2	3,7	3,8	3,6
5.	Швидке та ввічливе обслуговування	0,12	4,6	5,0	4,3	3,0
6.	Розташування готелю	0,08	4,5	4,5	5,0	5,0
7.	Наявність закладу харчування	0,1	3,8	3,0	5,0	1,0
8.	Тиша та спокій під час відпочинку	0,13	4,5	3,0	4,2	3,4
9.	Безбар'єрне середовище	0,06	4,3	1,0	4,6	1,0
10.	Додаткові послуги	0,05	5,0	3,5	3,9	1,0
	Загальна оцінка		4,54	3,90	4,51	3,17

Джерело: складено автором

Як свідчать результати дослідження, наведені в табл. 2.7, готель «Оберіг» (4,54 бали) та готель «Мир» (4,51 бали) надають найбільш якісні послуги, відповідають встановленій категорії 3*. Разом з тим, у готелі «Оберіг» задовільно було оцінено кафе у 3,8 балів, тому що частина страв була не смачною. У готелі «Мир» в зимовий період було прохолодно, що оцінено у 3,8

балів. У конференц-залі цього готелю не було встановлено сучасне обладнання для проведення конференцій, був нестабільний Wi-Fi, тому оцінка додаткових послуг – 3,9 балів.

Загальна якість послуг апарт-готелю «ABC Apartments Business Class» 3,9 балів, що відповідає призначенню цього закладу. Перевагою є відмінне відношення персоналу, проте зовсім не враховані потреби людей із обмеженими можливостями, у номерах встановлені скляні двері, що не забезпечує шумоізоляцію.

Готель «Westend Hotel Kyiv» отримав найнижчу оцінку 3,17 балів, тому що в ньому відсутній заклад харчування, не надаються додаткові послуги, погане комплектування номерів, відсутні умови для розміщення клієнтів із обмеженими можливостями. Цей готель краще пропонувати гостям для короткого періоду проживання, наприклад, в очікуванні часу до відправлення поїзду із залізничного вокзалу.

Для наочності порівняння якості послуг готелів – конкурентів побудували профілографу (див. рис. 2.3).

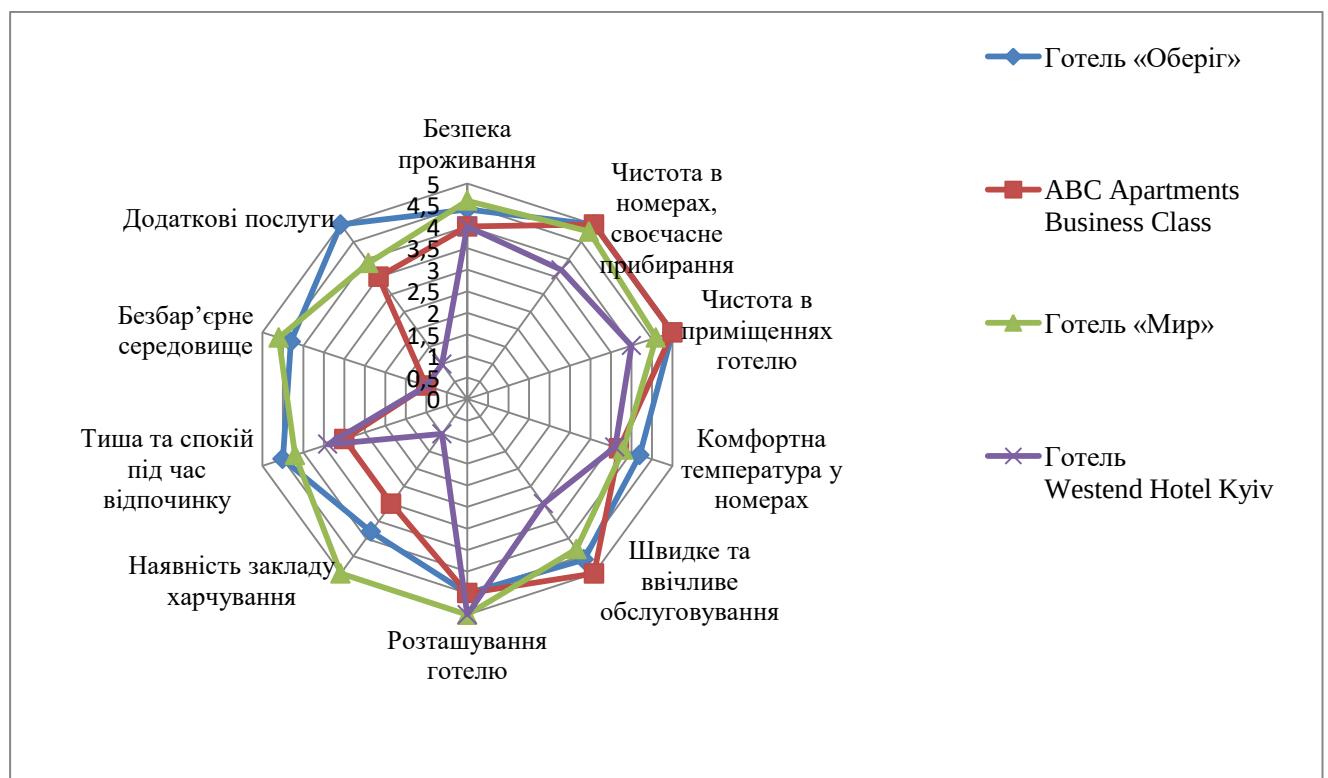


Рис. 2.3. Порівняльна характеристика якості послуг готелів

Джерело: складено автором

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.3, готель «Оберіг» займає вигідну конкурентну позицію порівняно із своїми конкурентами за комфортом перебування, наявністю додаткових послуг, відношенню персоналу до виконання обов'язків. Проте є недоліки у організації харчування та створенні безбар'єрного середовища для осіб з обмеженими можливостями.

2.3. Оцінювання задоволеності гостей якістю послуг у готелі «Оберіг»

Для оцінки задоволення гостей готелю «Оберіг» застосували метод анкетування. Метод анкетування полягає в наданні гостем письмових відповідей на запитання анкети. Анкетне опитування дозволяє зробити фокус на споживача, тому що саме споживач виступає головним аудитором рівня якості представлених послуг. Цей метод використовується для отримання даних, що ніяким іншим способом отримати неможливо. Опрацьована інформація виступає головним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень.

Проте цей метод має певні недоліки, зокрема гість може не зрозуміти запитання анкети, проявити суб'єктивізм, небажання критикувати персонал і залишати свою письмову відповідь.

Разом з тим, основними перевагами методу анкетування є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання досвіду кожного споживача.

До формулювання питань анкети висуваються такі вимоги:

- питання має відповідати темі та завданням дослідження;
- формулювання питання повинна забезпечити можливість точної відповіді на нього;
- питання має використовувати зрозумілі для опитуваних формулювання;

- у закритих питаннях необхідно пропонувати респонденту такі варіанти відповідей, кожен із яких має бути прийнятним;
- постановка закритого питання повинна давати можливість вибрати хоча би один пропонований варіант відповіді.

Провели анкетне опитування гостей готелю «Оберіг» з 03 лютого по 20 лютого 2024 р. Всього у анкетування взяли участь 167 клієнтів.

В табл. 2.8 наведено анкету, яку ми розробили з метою проведення опитування гостей готелю «Оберіг». Для оцінювання запропонували такі критерії:

- 1 бал – «Повністю не подобається»;
- 2 бали – «Помірно не подобається»;
- 3 бали – «Помірно подобається»;
- 4 бали – «Достатньо подобається»;
- 5 балів – «Повністю подобається».

Таблиця 2.8

Анкета для виявлення задоволення гостей готелю «Оберіг»

Ваше ім'я (обов'язково):							
Ваш телефон:							
Ваш e-mail							
Відвідували у період		з:			по:		
В номері якої категорії ви відпочивали?							
За рівних умов місцезнаходження, цін і чистоти готельного комплексу, які інші чинники є найбільш важливими при його виборі?							
Наявність ресторану	Рівень якості обслуговування	Обстановка кімнат	Контингент гостей	Наявність тренажерів	Досвід	Безпека	
1. Оцініть роботу адміністратора рецепції (компетентність та гостинність)							
1 бал	2 бали		3 бали		4 бали		5 балів
2. Оцініть роботу персоналу служби прийому і розміщення (привітність, кваліфікованість, індивідуальний підхід)							
Продовження табл. 2.8							
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів	
3. Оцініть роботу покоївок (якість і періодичність прибирання)							

1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
4. Оцініть роботу персоналу кафе (привітність, кваліфікованість, оперативність офіціантів та барменів)						
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
5. Оцініть роботу адміністратора тренажерного залу (компетентність, гостинність)						
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
6. Оцініть зручність і комфортабельність номеру						
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
7. Оцініть територію комплексу (чистота, затишок, комфорт)						
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
8. Оцініть сніданок (асортимент і смак страв)						
1 бал	2 бали	3 бали		4 бали		5 балів
Які недоліки ви вбачаєте у діяльності нашого готелю?						
У повноті наданих послуг		У ціновій політиці		У роботі персоналу		
Чи будете рекомендувати відпочинок у нашому готелі своїм друзям та родичам?						
Так			Ні			
Чи плануєте ще раз побувати у нас?						
Так			Ні			
Що, на вашу думку, можна вдосконалити та змінити у роботі нашого готелю, щоб покращити роботу персоналу?						

Джерело: складено автором

За результатами проведеного анкетування провели аналіз відповідей та узагальнення їх щодо визначення задоволеності гостей послугами готелю «Оберіг».

За запитання «За рівних умов місцезнаходження, цін і чистоти готельного комплексу, які інші чинники є найбільш важливими при його виборі?» були отримані такі результати, що наведено на рис. 2.4.

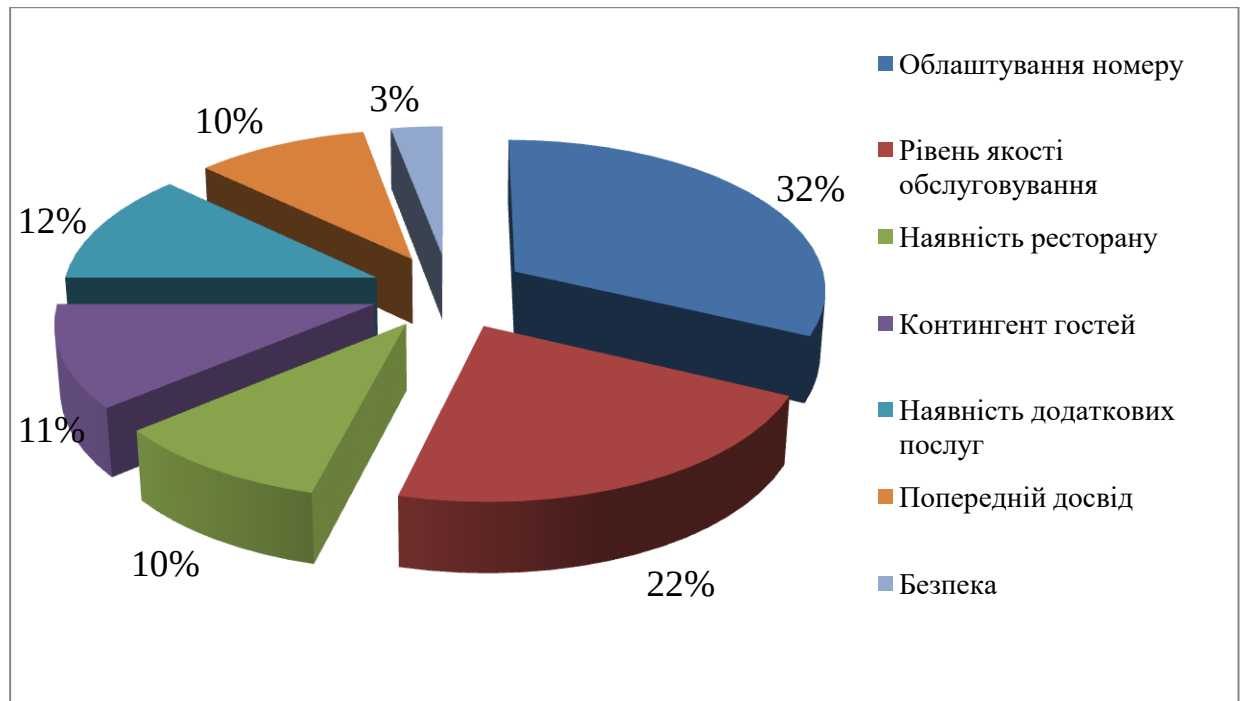


Рис. 2.4. Виявлення переваг споживачів при виборі готелю

Джерело: складено автором

Як свідчать результати дослідження, наведені на рис. 2.4, для більшості клієнтів (32%) важливим є наявність в номері оснащення, яке робить перебування комфортним – чайник, фен, кондиціонер, телевізор, сейф, а також власний санвузол, душова кабінка. Рівень якості обслуговування, який забезпечує гостю найбільше задоволення від послуги при найменшому часі її очікування та може вплинути на його лояльність, важливе для 22% гостей готелю. 10% гостей готелю «Оберіг» перебували у нашому готелі раніше, що може свідчити про приємний досвід та задоволення якістю послуг.

На рис. 2.5 наведено результати опрацювання анкет щодо якості роботи персоналу. Позитивно оцінили компетентність і привітність персоналу 91% гостей.



Рис. 2.5. Балова оцінка роботи персоналу готелю «Оберіг» за результатами анкетування

Джерело: складено автором

Як свідчать результати, наведені на рис. 2.5, більшість працівників сумлінно відносяться до виконання своїх обов'язків, проявляють гостинність, привітність. Частка гостей відмітили неуважність працівників кафе до відвідувачів, тривалий час очікування обслуговування.

Позитивну оцінку надали гості послугам готелю за такими критеріями:

- зручність і комфортабельність номеру – 86%;
- чистота і затишок території – 93%;
- якість сніданку – 63%.

Серед недоліків, які відмітили гості при анкетуванні, такі:

- низька шумоізоляція у номерах, які виходять на вулицю – 17%;
- обігрів номеру за допомогою кондиціонеру є недостатнім – 29%;
- сніданок не смачний – 13%;
- відсутній фен у номері – 6%.

Серед опитуваних гостей 87% будуть рекомендувати готель «Оберіг» своїм друзям і знайомим. Ці ж гості зазначили, що при нагоді відвідати м. Київ

зупинятись будуть у готелі «Оберіг». Такий високий рівень задоволеності відвідувачів готелю «Оберіг» якістю надання послуг пов'язаний із тим, що більша частка гостей цього засобу розміщення відвідує м. Київ з діловою метою, тому вимагають зручного і комфортного бюджетного відпочинку у нічний час та не висувають особливих вимог до якості додаткового сервісу.

Серед рекомендацій щодо поліпшення якості послуг готелю були такі:

- вчасно перевіряти наявність чи робочий стан побутової техніки в номері;
- передбачити більшу шумоізоляцію номерів, що виходять на вулицю або під час бронювання уточнювати побажання гостей;
- додати додаткові обігрівачі до номерів або знайти нові підходи до обігріву номерів.

З метою виявлення перспектив і можливостей ефективного розвитку готелю «Оберіг» провели дослідження з використанням методу SWOT-аналізу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу діяльності готелю «Оберіг»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Зручне місце розташування готелю. 2. Наявний власний сайт готелю. 3. Швидка реакція адміністрації готелю на звернення гостей. 3. Готовність керівництва до обслуговування гостей на більш високому рівні якості.	1. Низький рівень рекламування готелю 2. Відсутність сховища. 3. Дитячі ліжка в номер не надаються. 4. Сніданки тільки за попереднім замовленням.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвинена транспортна інфраструктура. 2. Підвищення лояльності гостей. 3. Розширення додаткових послуг (організація). 4. Скорочення часу на обслуговування.	1. Воєнний стан. 2. Політична нестабільність. 3. Економічна криза, фінансова нестабільність клієнтів. 4. Високий рівень інфляції. 5. Відсутність достатніх виробничих площ для розширення бізнесу.

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз – це метод планування, який дозволяє методом складання матриці систематизувати всю наявну інформацію і при реальній оцінці стану роботи готелю ухвалювати зважені рішення, які стосуються можливості поліпшення якості надання готельних послуг. Даний аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності готелю «Оберіг», можливості та загрози для подальшого просування послуг даного засобу розміщення на ринку. Методика SWOT-аналізу припускає максимально повний збір і аналіз інформації про діяльність закладу готельного господарства [42, с. 280].

Отже, при проведенні анкетування було виявлено як позитивні сторони у роботі готелю «Оберіг», які викликають прихильність гостей, так і недоліки, над усуненням яких слід попрацювати. Керівництво готелю, яке зацікавлене в збільшенні числа гостей і утриманні постійних клієнтів, маючи дані цього дослідження, може працювати над поліпшенням якості обслуговування і розширенням спектру готельних послуг, на які клієнти звертають більшу увагу. На основі аналізу можливостей щодо поліпшення якості надання послуг готелю «Оберіг» доцільно розробити орієнтири розвитку готелю в сучасних соціально-економічних умовах із врахуванням факторів задоволеності цільової аудиторії.

Висновки до розділу 2

1. 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%.

2. Досліджено конкурентне середовище готелю «Оберіг», а саме апарт-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.

3. 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.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ОБЕРІГ»

3.1. Визначення можливостей застосування мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг»

Якість надання послуг в індустрії гостинності не в останню чергу залежить від особистих здібностей персоналу, його компетентності, чуйності, відповідальності, сумлінності, емпатії, вмотивованості. Людський фактор визначає значною мірою ефективність готельного бізнесу та дотримання високих стандартів обслуговування гостей.

Для керівників готелю, які займаються мотивацією персоналу, важливо розуміти внутрішні фактори, які спонукають кожного із працівників підвищувати якість своєї роботи.

Зокрема, потреба кар'єрного росту і досягнення професійного зростання більш є характерною для фахівців вищої ланки – менеджерів, адміністраторів, шеф-кухарів. Для них важливо, щоб керівництво і підлеглі визнали їх компетентність, значущість для закладу, а клієнти готелю оцінювали індивідуальність особистості і відчували повагу. Для фахівців середньої ланки – покоївок, офіціантів, барменів головним мотивуючим фактором хорошої роботи є задоволеність гостей та розмір чайових, які вони залишають як подяку за сумлінність. Для працівників нижчої ланки – прибиральників, охоронців, для яких немає особливих очікувань від роботи, важливо отримувати гідну і стабільну заробітну плату за виконання встановленого переліку посадових обов'язків та періодичні моральні і матеріальні заохочення.

Разом з тим, за думкою Л. Коваленко, працівник швидко звикає до застосування матеріальної мотивації, відноситься до неї як до звичайної заробітної плати та втрачає мотиви удосконалення та збільшення продуктивності праці [31, с. 324].

На основі проведеного в розділі 2 (п. 2.1) дослідження щодо організаційних засад готелю «Оберіг», виявили основні проблеми при здійсненні підбору кадрів та управління персоналом, а саме:

- економічні фактори вплинули на кадрову політику готелю, у 2022 році скоротили трьох працівників, у 2023 році прийняли на роботу шість нових співробітників (див. табл. 2.5);
- при цьому втратили кваліфікований, активний персонал;
- у керівництва готелю і співробітників визначено різні погляди на бажані компетентності та досвід роботи;
- персонал готелю не проявляє ініціативу щодо підвищення власного професійного рівня і компетентності;
- відсутність особистої мотивації співробітників до кар'єрного росту.

На рис. 3.1 наведено пропозиції щодо вдосконалення кадрового забезпечення готелю «Оберіг».

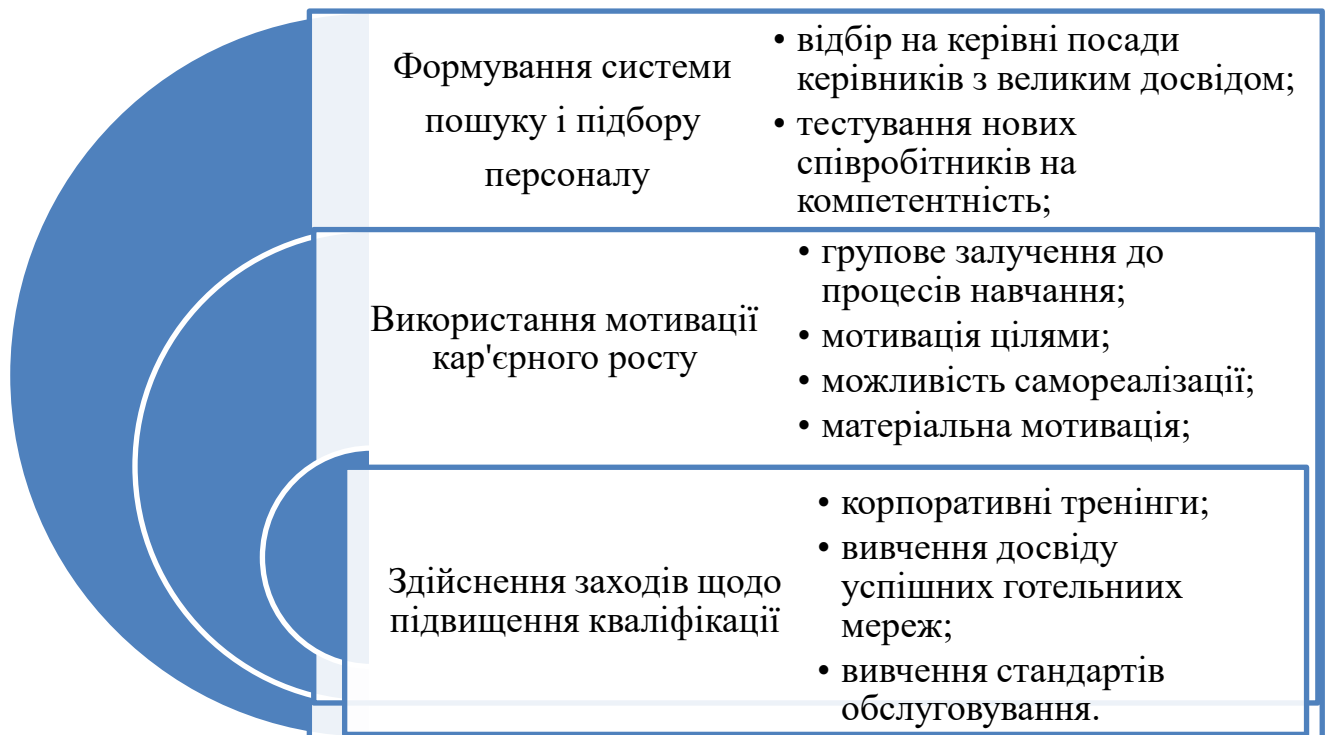


Рис. 3.1. Пропозиції щодо поліпшення компетентності персоналу готелю «Оберіг»

Джерело: складено автором

Впроваджувати стимули для підвищення кваліфікації працівників готелю «Оберіг» та стимулювання їхнього розвитку необхідно, тому що значна кількість з них не має фахової підготовки, не впевнені у стабільності свого положення, не вбачають перспектив розвитку і не планують тривалий час залишатись працювати в цьому закладі. Виходячи із цього, необхідно розробляти такі форми мотивації персоналу, які орієнтуються на компетентність та бажання саморозвитку та вдосконалення.

В готелі «Оберіг» встановлені такі посадові оклади працівників (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Посадові оклади працівників готелю «Оберіг»

№ з/п	Посада	Посадовий оклад, грн.	Кількість працівників	Всього, грн.
1	2	3	4	5
1.	Генеральний директор	35000	1	35000
2.	Головний бухгалтер	30000	1	30000
3.	Бухгалтер	21000	1	21000
4.	Адміністратор служби бронювання, прийому і розміщення	18000	2	36000
5.	Адміністратор кафе	13000	1	13000
6.	Адміністратор рецепції	16000	2	32000
7.	Адміністратор тренажерного залу	10000	1	10000
8.	Менеджер по персоналу	15000	1	15000
9.	Інженер	21000	2	42000
10.	Шеф-кухар	21000	1	21000
11.	Кухар	19000	2	38000
12.	Керівник служби охорони	16000	1	18000
13.	Охоронник	12000	3	36000
14.	Офіціант	14000	3	42000
15.	Менеджер з обслуговування житлового блоку	16000	1	16000
16.	Старша покоївка	16000	1	16000
17.	Покоївка	12000	6	60000

Продовження табл. 3.1.				
1	2	3	4	5
18.	Кастелянша	10000	1	10000
19.	Двірник	10000	1	10000
	Всього		31	484000
	Середня заробітна плата			15613

Джерело: складено автором

Для тих працівників готелю, чия робота не прив'язана до змін, із врахуванням 5-денного робочого тижня, використовують помісячну оплату праці. Співробітникам, які працюють позмінно, заробітну плату розраховують відповідно до кількості відпрацьованих змін. Заробітну плату працівникам виплачують двічі на місяць – аванс і основна частина із врахуванням доплат.

В готелі «Оберіг» існує система доплат до основної заробітної плати:

- доплата за суміщення посад, розширення зони обслуговування, збільшення обсягу виконувальних робіт – 25%;
- доплата за роботу у вечірні та нічні години – 15%;
- доплата за адміністрування зміни – 10%;
- доплата за роботу в надурочний час – 15%;
- доплата за вихідні і святкові дні – 30%.

Ми вважаємо, що мотивація до якісного виконання посадових обов'язків за допомогою доплат є найбільш значущим фактором не тільки трудової дисципліни, а і для отримання бажаних результатів діяльності готелю. В середньому залежно від виду виконуваних робіт та сумлінності працівник готелю «Оберіг» може отримати доплату до основної частини заробітної плати до 20%.

Для того, щоб співробітники готелю могли самостійно вирішувати та впливати на мотиваційну частину роботи, розглянемо відомі способи застосування бонусів, премій для працівників.

Серед критеріїв, які впливають на розміри матеріальної мотивації, такі:

- а) персональні показники для кожного співробітника (KPI – Key Performance Indicators, ключові показники особистої ефективності);

- б) залежно від доходу всього готелю;
- в) відповідно до доходу конкретного підрозділу готелю;
- г) обсяг прибутку всього готелю до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань [10; 44, с. 79].

При виборі того способу, за яким критерієм розраховувати матеріальну мотивацію, необхідно враховувати ринкову ситуацію щодо можливості залучення кваліфікованих працівників та реальну фахову підготовку персоналу, трудомісткість реалізації системи мотивації, наявність кваліфікованого працівника, який здатний провести такі розрахунки, певний рівень несприйняття працівниками системи оцінювання їхньої ефективності роботи. Система мотивації має бути прозорою і зрозумілою для персоналу.

Із врахуванням цих факторів, ми вважаємо найбільш зручним для керівництва готелю «Оберіг» застосовувати додаткові матеріальні заохочення для тих співробітників, які є результативними та підвищують свій професійний рівень, у розмірі 20% від обсягу чистого прибутку всього готелю за результатами роботи за поточний рік.

Для встановлення заохочувальних виплат пропонуємо використовувати такі критерії ефективності роботи персоналу готелю «Оберіг»:

а) рівень А персоналу, відмінна якість виконання роботи – високо компетентний і ефективний працівник, послідовно і ефективно виконує обов'язки, перевищує очікування керівництва і клієнтів;

б) рівень В персоналу, добра якість виконання роботи – працівник із вищою за середнім рівнем для даної посади компетентністю, досягає встановлених цілей, проявляє ініціативу, дотримується стандартів посадових обов'язків;

в) рівень С персоналу, середня якість виконання робіт – компетентний працівник для даної посади, досягає поставлених цілей, відповідає очікуванням;

г) рівень D персоналу, потребує професійного розвитку – недостатньо компетентний для даної посади, припускається помилок, іноді потребує допомоги, загалом досягає встановлених цілей:

д) рівень Е персоналу, неприйнятний рівень кваліфікації – некомпетентний для даної посади, часто здійснює помилки, не досягає встановлених цілей, працює на посаді стажеру, для нього матеріальні мотиваційні засоби не застосовуються.

Розробили матрицю балової оцінки для визначення коефіцієнтів матеріального заохочення персоналу готелю «Оберіг» залежно від професійної компетентності. Балову оцінку вагомості для відповідних критеріїв встановили методом ранжування (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Балова оцінка роботи персоналу за критеріями професійної
компетентності

№ з/п	Критерії оцінювання	Оцінка вагомості, бали	Оцінка за критеріями вагомості				
			А	В	С	Д	Е
1.	Рівень кваліфікації	12	48	36	24	12	-
2.	Якість виконання посадових обов'язків	15	60	45	30	15	-
3.	Інтенсивність праці	15	60	45	30	15	-
4.	Виконання додаткових робіт	12	48	36	24	12	-
5.	Комунікативні навички	13	52	39	26	13	-
6.	Ініціативність і творчий підхід	9	36	27	18	9	-
7.	Дисциплінованість і самоконтроль	14	56	42	28	14	-
8.	Підвищення кваліфікації	10	40	30	20	10	-
Загальна оцінка, бали		100	400	300	200	100	-

Джерело: розроблено автором

Оцінку якості роботи персоналу здійснює менеджер по персоналу, який щотижня контролює співробітників відповідно до розроблених критеріїв. Він оцінює відповідність складності виконаних завдань, дотримання стандартів

обслуговування, стан виконавчої та трудової дисципліни, ставлення до гостей готелю тощо.

Наприкінці місяця він проводить розрахунок загальної бальної оцінки та пропонує керівництву розміри матеріального заохочення для тих працівників, які проявили мотивацію до удосконалення своєї роботи (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розміри матеріального заохочення за компетентність персоналу
готелю «Оберіг»

№ з/п	Загальна балова оцінка, бали	Коефіцієнт матеріального заохочення, % від основної заробітної праці
1.	325-400	30
2.	250-324	20
3.	175-254	15
4.	100-174	10

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінки результативності роботи персоналу керівник виявляє найбільш організованих і компетентних працівників і може пропонувати їм покращити свої позиції в структурі персоналу, підвищити на посаді.

Важливо організовувати роботу персоналу готелю таким чином, щоб підвищення результативності праці не було тимчасовим явищем і працівник утримував досягнутих показників у довготривалій перспективі.

Отже, крім доплат до основної заробітної плати, пропонуємо встановлювати матеріальні мотиваційні виплати за ефективність, компетентність, сумлінність, підвищення кваліфікації і активність, які будуть виплачуватись у розмірі від 10% до 30% від розміру основної заробітної плати. Джерелом для здійснення виплат стане фонд, який складатиме 20% від обсягу чистого прибутку всього готелю.

Вважаємо, що проводити такі виплати доцільно два рази на рік, щоб запобігти плинності кадрів.

До того ж, якщо працівник підвищує кваліфікацію, набуває нових компетентностей, то необхідний певний період, щоб реалізація нових навичок відобразилась на загальній успішності його роботи та на загальній ефективності діяльності готелю. Кар'єрний успіх такого працівника може стати добрим прикладом для інших співробітників та стимулювати їх до розвитку.

Отже, задоволеність працівників готелю розмірами оплати за сумлінну працю, прагнення до підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання сприятиме підвищенню ефективності діяльності готелю та його конкурентоспроможності.

3.2. Оцінка ефективності впровадження мотиваційних засобів для персоналу готелю «Оберіг»

Як свідчать проведені нами дослідження, для мотивації співробітників готелю «Оберіг» необхідно:

- а) застосування диференційованого підходу до стимулювання працівників;
- б) застосування підходів щодо індивідуалізації стимулювання до професійного зростання;
- в) встановлення комбінованої оплати праці, де 70-80% складається із основної частини та додаткових виплат, 20-30% – мотиваційна заохочувальна частина;
- г) проведення моніторингу факторів, які впливають на індивідуальну мотивацію персоналу;
- д) формування особистих мотиваційних пакетів співробітникам із врахування їх індивідуальних потреб і переваг (пов'язаних із охороною здоров'я, компенсацій витрат на оплату мобільного зв'язку, транспорту, житла та інших), але в межах встановлених щомісячних виплат.

При виборі способу мотивації співробітника необхідно враховувати:

- результативність і спрямованість на досягнення цілей;
- специфіку роботи на певній посаді;
- особисті потреби і мотиви працівника;
- доцільність застосування матеріальної або дисциплінарної відповідальності за невиконання посадових обов'язків;
- справедливість встановлення заохочувальних витрат.

Нематеріальну мотивацію пропонуємо застосовувати для працівників різних служб залежно від їх професійної діяльності (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Види моральної мотивації працівників готелю «Оберіг»

№ з/п	Категорія працівника	Вид мотивації
1.	Керівники вищого рівня управління	Можливість створення команди професійних працівників. Можливість делегування повноважень перспективним керівникам підрозділів. Бонуси за ефективність діяльності готелю. Бонуси на відпочинок. Професійні тренінги за рахунок готелю.
2.	Адміністратори	Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові вихідні після «високого сезону». Перспективи кар'єрного зростання. Бонуси за позитивний відгук гостя.
3.	Технічні працівники	Належна організація праці. Правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елемента технологічного процесу. Бонуси за позитивний відгук гостя.

Джерело: складено автором

Ефективна моральна мотивація працівників готелю має включати виявлення потреб співробітника, визначення його незадоволення умовами праці або іншими факторами, застосовувати заходи щодо вирішення проблем та оптимального задоволення потреб.

Розрахуємо прогнозований фонд оплати праці співробітників готелю «Оберіг» (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозовані розрахунки загального фонду заробітної праці готелю «Оберіг» (без урахування індексу інфляції та підвищення мінімальної заробітної плати)

№ з/п	Показники	Сума, грн.
1.	Фонд основної заробітної плати персоналу (ОЗ)	484003,0
2.	Фонд додаткової заробітної плати (20% за виконання додаткових видів робіт) (ДЗ)	96800,6
3.	Фонд матеріального заохочення (20% за компетентність і кваліфікацію) (МЗ)	96800,6
4.	Фонд оплати праці (ОЗ+ДЗ+МЗ)	667604,2
5.	Єдиний соціальний внесок (22%)	149072,9
6.	Податок на доходи фізичних осіб (18%)	120168,8
7.	Військовий збір (1,5%)	10014,1
	Разом	946860,0

Джерело: складено автором

Задоволеність співробітників заробітною платою і об'єктивно призначеним матеріальним заохоченням буде стримувати працівників від зміни місця роботи, сприятиме поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, формуванню команди компетентних фахівців, зниженню рівня конфліктності, підвищенню соціальної безпеки.

Спрогнозуємо, що в результаті застосування різних видів матеріальної і моральної мотивації надходження від реалізації послуг збільшиться на 35% порівняно із попереднім роком (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники фінансової діяльності готелю «Оберіг» у 2024 р.

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1.	Надходження від реалізації послуг	33813,45
2.	Податок на додану вартість (18%)	5635,58
3.	Чистий дохід від реалізації продукції готелю	28177,43
4.	Витрати операційної діяльності	4531,55
5.	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	23645,88
6.	Податок на прибуток	4256,26
7.	Чистий прибуток	19389,62
8.	Річний фонд матеріального заохочення	3877,92

Джерело: складено автором

Отже, реалізація програм мотивації персоналу готелю «Оберіг», яка застосовує компетентнісний підхід, стимулює підвищення ефективності діяльності закладу та збільшить чистий дохід прогнозовано на 35%. 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.

Висновки до розділу 3

1. 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 бальної оцінки за ефективність роботи. Джерелом таких виплат стане фонд у розмірі 20% від чистого прибутку готелю у поточному році.

2. Проведено оцінку ефективності впровадження мотиваційних заходів для персоналу готелю «Оберіг». Встановлено, що заходи морального і матеріального стимулювання нададуть працівникам можливості для кар'єрного зростання, зрозумілого і об'єктивного стимулювання для особистого удосконалення, сприятимуть підвищенню ефективності діяльності готелю, а у довгостроковій перспективі забезпечать формування стабільного вмотивованого колективу із однаковими корпоративними цінностями.

3. Прогнозовано, що в результаті застосування різних видів матеріальної і моральної мотивації надходження від реалізації послуг збільшаться 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.

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 апарт-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 бальної 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-znacni-vtrati-i-aktivne-budivnictvo-431718/>.
6. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_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.
9. Романов О. А. Життя українських мігрантів у Європі: спостереження соціолога. URL: 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/.
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-трудові відносини: 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.