МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____
(підпис)

“11” грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«**Управління персоналом як інструмент підвищення якості сервісу в готельному бізнесі**»**
(назва теми)

Виконавець:
студент факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій
Демчук Марина Вікторівна _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н. доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Бровкіна Юлія Олексіївна _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДРСТВА..... 6

1.1. Поняття якості сервісу та роль персоналу у її формуванні 6

1.2. Специфіка управління персоналом у готельному бізнесі 12

1.3. Методи оцінки якості сервісу в готельному бізнесі 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЯКОСТІ СЕРВІСУ У ГОТЕЛІ «RIBAS DUKE» 29

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Ribas Duke»..... 29

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрового потенціалу готелю 42

2.3. Аналіз недоліків у системі управління персоналом та якості сервісу у готелі «Ribas Duke» 52

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «RIBAS DUKE» 62

3.1. Прогнозування кількості гостей у готелі «Ribas Duke» 63

3.2. Розробка заходів спрямованих на удосконалення управління персоналом та організації праці у готелі «Ribas Duke» 67

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у готелі «Ribas Duke» 75

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 86

ДОДАТКИ 92

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, у якій якість сервісу виступає ключовим чинником формування лояльності гостей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах зростаючих вимог споживачів, посилення конкуренції між готелями та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін особливого значення набуває ефективна система управління персоналом. Готель Ribas Duke, як один із провідних міських готелів, представляє значний інтерес для дослідження та впровадження ефективних стратегій управління персоналом у сфері готельного бізнесу.

Підвищення якості обслуговування в готелі Ribas Duke може бути досягнуте через впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток програм професійного навчання та наставництва, оптимізацію робочих процесів і формування системи мотивації.

Особливу увагу слід приділяти таким аспектам, як регулярні тренінги для працівників, індивідуальна робота з підвищення професійної кваліфікації, використання цифрових інструментів для контролю та підтримки роботи персоналу, а також створення корпоративної культури, орієнтованої на високий рівень обслуговування. Ці заходи дозволяють не лише покращити професійні компетенції співробітників, а й підвищити рівень задоволеності гостей, що є ключовим фактором конкурентоспроможності готелю.

Таким чином, ефективне управління персоналом у готелі Ribas Duke є стратегічно важливою ініціативою, спрямованою на забезпечення високої якості сервісу, стабільного функціонування та конкурентоспроможності закладу на сучасному ринку готельних послуг.

Мета кваліфікаційної роботи розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом для підвищення якості сервісу в готелі «Ribas Duke».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- визначити поняття якості сервісу та роль персоналу у її формуванні;
- дослідити специфіку управління персоналом у готельному бізнесі;
- розглянути методи оцінки якості сервісу в готельному бізнесі;
- навести організаційно-економічну характеристику готелю «Ribas Duke»;
- провести аналіз системи управління персоналом та кадрового потенціалу готелю;
- визначити проблеми та недоліки у системі управління персоналом у готелі «Ribas Duke»;
- зробити прогноз кількості гостей у готелі «Ribas Duke»;
- розробити основні заходи спрямовані на удосконалення управління персоналом та організації праці у готелі «Ribas Duke»;
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом у готелі «Ribas Duke».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення управління персоналом у готелі.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сучасні методи, інструменти та механізми управління персоналом, які впливають на якість сервісу в готелі на прикладі готелю «Ribas Duke».

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, методи економічного та статистичного аналізу, методи системного підходу, анкетування персоналу, експертні оцінки, графічні методи узагальнення даних та елементи моделювання.

Елементи наукової новизни полягають у розробці адаптованої системи мотивації персоналу для готелю «Ribas Duke», що включає використання KPI для рядових працівників, удосконалення системи нематеріальних стимулів, а також впровадження комбінованої моделі забезпечення номерного фонду із

застосуванням аутсорсингу. Запропонований підхід дозволяє підвищити прозорість оцінювання, індивідуалізувати мотиваційні інструменти та підвищити якість обслуговування гостей.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність готелю «Ribas Duke» для оптимізації кадрових процесів, зниження плинності персоналу, підвищення мотивації працівників, покращення сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропонована модель управління персоналом може бути використана в інших готелях аналогічного рівня.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано:

1. Демчук М.В., Бровкіна Ю. О. Методи та показники оцінки ефективності персоналу на підприємстві. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досліджень: Матеріали IX Міжнародної наукової конференції (м. Луцьк, 13 червня, 2025 р.). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС» груп, 2025. 428 с.
2. Демчук М. В., Бровкіна Ю. О. Оптимізація вітчизняної системи управління персоналом на основі світового досвіду. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 16-17 жовтня 2025 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025.
3. Демчук М. В., Бровкіна Ю. О. Нефінансова мотивація персоналу як інструмент підвищення лояльності та психологічної стійкості. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2025. Випуск 11-12 (336-337) Подано до друку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДРСТВА

1.1. Поняття якості сервісу та роль персоналу у її формуванні

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності питання якості сервісу посідає одне з провідних місць у діяльності готельних підприємств. Високі вимоги споживачів, посилення конкуренції та швидкі зміни у сфері послуг спонукають готелі постійно вдосконалювати рівень обслуговування та змінювати підходи до роботи з клієнтами. Саме якість сервісу стає показником професіоналізму, ефективності управління та здатності закладу адаптуватися до потреб ринку.

В науковій літературі поняття «сервіс» має багато значень, межі якого постійно розширюються в залежності від видів діяльності. В таблиці 1.1 наведено визначення науковців та класифікація даного поняття.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «сервіс» у наукових джерелах

Джерело	Визначення
Економічний та маркетинговий підхід	
Ведмідь Н. І.	Робить акцент на комерційному аспекті сервісу, тобто, на виробництві послуги з метою продажу та налагодження довготривалих взаємовідносин із клієнтом. Цей підхід є логічним особливо для бізнес-середовища, де головним завданням є не лише надання послуги, а й створення лояльності клієнта. Однак також варто зауважити, що сервіс не завжди повинен мати комерційний характер, адже існують соціальні, державні чи благодійні послуги, які спрямовані на задоволення потреб людей без наміру отримати прибуток.
Магалецька І. А.	Пропонує визначати сервіс як обслуговування, яке дозволяє споживачу максимізувати задоволення потреби. Цей підхід більш універсальний і дозволяє враховувати не лише комерційні, а й некомерційні послуги.
Ф. Котлер	Ф. Котлер підходить до визначення з точки зору маркетингу, де чітко відокремлює сервіс від товару і підкреслює, що це діяльність, за допомогою якої можна взаємодіяти між сторонами. Проте воно не розкриває емоційний чи комфортний аспект, який часто є вирішальним у сприйнятті якості обслуговування.
Орієнтація на нематеріальний результат	
Угоднікова О. І.	Визначає сервіс як нематеріальний продукт, який забезпечує комфорт та задоволення клієнта. Автор робить акцент на «нематеріальному» характері послуги, оскільки це чітко відокремлює сервіс від товару.

Закінчення таблиці 1.1

Соціально-побутовий підхід	
Словник української мови	У словнику наведене більш широке, загальне визначення, де під сервісом розуміють сукупність організацій, які обслуговують побутові потреби населення. Проте воно втрачає аспект індивідуальної уваги до клієнта та комфорту, на який роблять наголос сучасні автори.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 3, 4, 5, 6]

Аналіз наведеної у таблиці літератури дозволяє зробити висновок, що всі автори погоджуються, що сервіс пов'язаний із задоволенням потреб клієнта. Найбільше розкривають цю думку поєднання підходів Магалецької І. А. та Угоднікової О. І.: сервіс – це нематеріальна діяльність, спрямована на максимальне задоволення потреб споживача та забезпечення його комфорту, незалежно від того, чи є в ній комерційний інтерес. Інші визначення корисні для розуміння окремих аспектів, але вони не охоплюють комплексно всю сутність сервісу.

Таким чином, на основі даної літератури можна сформулювати загальне значення поняття: сервіс – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб і очікувань споживачів шляхом надання послуг або створення умов, що забезпечують комфорт і вигоду. Він може включати як виробництво та реалізацію нематеріальних благ, так і процес обслуговування, який формує цінність для клієнта та сприяє встановленню довготривалих взаємовідносин між споживачем і постачальником послуг.

Варто зазначити, що поняття «сервіс» і «обслуговування» не є тотожними, хоча й тісно пов'язані між собою. Зазвичай «сервіс» використовують як синонім «обслуговування», особливо коли йдеться про побутові потреби населення, проте воно має ширше значення і охоплює всю систему послуг. Натомість «обслуговування» стосується конкретного процесу чи дії, спрямованої на надання послуги [1].

В свою чергу, поняття «якість» у широкому сенсі є універсальною філософською категорією, яка охоплює як явища об'єктивної реальності, так і прояви людської свідомості. Уперше дане поняття було проаналізовано давньогрецьким філософом Арістотелем у III ст. до н.е., який розглядав якість

як здатність до змін стану речей і їхню здатність переходити у свою протилежність. Згодом, у XIX ст., німецький філософ Гегель розвинув це поняття, визначаючи якість як одну з основних філософських категорій і початкову сходинку пізнання світу. В «Енциклопедії філософських наук» він зазначав, що якість є визначальною властивістю буття, адже річ перестає бути самою собою, якщо втрачає свою якість [7].

Під час дослідження наукової літератури було встановлено, що існує багато визначень категорії «якість». В таблиці 1.2 наведені трактування провідних учених і фахівців, які протягом останніх десятиліть зробили вагомий внесок у формування та розвиток методології управління якістю, а також класифікація в залежності від підходу автора.

Таблиця 1.2

Трактування вченими поняття «якість»

Автор	Визначення
Клієнтоорієнтований підхід	
Е. Демінг	Акцентує увагу на прогнозуванні потреб споживача, тобто на тому, що якість - це не лише відповідність очікуванням, а й передбачення того, що може знадобитися в майбутньому. Цей підхід є сучасним, оскільки він підкреслює проактивну роль підприємства у формуванні лояльності клієнтів.
Комплексний процесний підхід	
А. Фейгенбаум	Розглядає якість як сукупність характеристик продукції та послуг у всьому циклі їх створення, від маркетингу й розробки до виробництва та технічного обслуговування.
Економічний підхід	
Г. Тагуті	Трактує поняття якості з економічної точки зору, визначаючи її через витрати суспільства, пов’язані з отриманням продукції після її постачання, а не через внутрішні характеристики самої продукції. Такий підхід підкреслює соціально-економічний ефект якості, проте він більше орієнтований на аналіз наслідків, а не на процес забезпечення якості.
Стандартизований підхід	
ISO 9000-2000	Визначає якість як ступінь задоволення сформульованих або загальноприйнятих потреб через характеристики продукції, процесу чи системи.

Джерело: сформовано автором на основі [7, 8, 9]

Таким чином, проаналізувавши трактування декількох вчених, можна зробити висновок, що якість – це комплексна характеристика продукції, послуг, процесу або системи, яка відображає ступінь задоволення реальних і потенційних потреб споживачів. Вона охоплює сукупність властивостей,

сформованих на всіх етапах створення та використання продукту, від розроблення і виробництва до обслуговування, які забезпечують відповідність або перевищення очікувань споживача та вимог суспільства.

Отже, провівши аналіз наукової літератури та дослідивши значення понять «сервіс» та «якість» можна сформулювати визначення поняття «якість сервісу» в готельному господарстві.

Якість сервісу – це сукупність характеристик процесу обслуговування, що визначають здатність готельних послуг задовольняти потреби, очікування та вимоги споживачів на високому рівні. Вона відображає ступінь відповідності фактичного рівня обслуговування встановленим стандартам і суб'єктивним очікуванням гостей.

Якість сервісу виступає одним із головних чинників, які визначають конкурентоспроможність готельного підприємства на ринку. У ситуації, коли більшість готелів пропонують подібні за рівнем комфорту умови проживання, саме рівень обслуговування стає вирішальним критерієм вибору для гостей.

Якісний сервіс в готельному бізнесі складається з основних критеріїв, до яких належать ввічливість та компетентність персоналу, оперативність виконання запитів гостей, точність і повнота наданої інформації, чистота та комфорт приміщень, рівень безпеки та відповідність послуг очікуванням клієнтів. Важливу роль також відіграють емоційний аспект спілкування та індивідуальний підхід до кожного гостя, адже саме ці фактори формують відчуття турботи та довіри до готелю [10].

Головним чинником забезпечення якісного сервісу в готелі є персонал. Адже саме від працівників залежить перше враження гостей та їхнє загальне сприйняття рівня сервісу. Від культури спілкування, професійної підготовки та здатності оперативно реагувати на потреби клієнтів залежить, чи повернеться гість до готелю знову та чи буде він рекомендувати його іншим. Навіть найвищі стандарти сервісу залишаються лише формальністю без людського фактору - щирої гостинності, доброзичливості та відповідального ставлення до роботи.

Персонал прямо вливає на репутацію готелю. Адже позитивний досвід, який отримали гості від взаємодії з працівниками, сприяє формуванню доброзичливого іміджу підприємства, який відображається у позитивних відгуках і сприяє залученню нових клієнтів. Крім того, персонал відіграє важливу роль у формуванні клієнтської лояльності. Гості, які відчувають турботу, увагу та індивідуальний підхід, найімовірніше стануть постійними відвідувачами закладу.

У готельно-ресторанному бізнесі вчені поділяють персонал на три основні групи [1, с.178]:

Перша група - персонал першої лінії. Це працівники, які безпосередньо взаємодіють із гостями та забезпечують їхнє обслуговування (зокрема адміністратори, офіціанти, покоївки, аніматори, носії багажу тощо). Їхнє завдання – адаптувати пропозиції готелю до потреб клієнтів, створювати сприятливу атмосферу перебування, інформувати гостей про додаткові послуги чи можливості, а також підтримувати контакт після завершення обслуговування.

Друга група - персонал другої лінії**.** Це співробітники, які виконують допоміжні або технічні функції (наприклад, кухарі, працівники пральні) і не мають прямого контакту з гостями. Від їхньої злагодженої роботи залежить ефективність операційних процесів, швидкість обслуговування та, зрештою, рівень задоволеності клієнтів.

Третя група - керівний персонал**.** Це менеджери, які організовують, планують і координують діяльність двох попередніх груп (директор готелю, керівник служби розміщення, шеф-кухар тощо). Вони відповідають за управління персоналом, контроль виконання завдань і забезпечення високого рівня якості послуг.

Науковці Рябенька М. О. та Мазуркевич І. О. у своїй роботі визначили ряд професійних навичок і особистих якостей, якими повинні володіти працівники кожної групи (Табл. 1.3).

Отже, високий рівень професійної підготовки, комунікабельність, відповідальність, дисципліна та культура поведінки є невід'ємними складовими успіху кожного працівника готелю. Саме гармонійне поєднання професійних навичок і особистих рис персоналу створює позитивний імідж закладу, сприяє задоволенню потреб гостей та зміцненню конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Таблиця 1.3.

Характеристики, якими повинен володіти персонал готелю

Назва групи	Характеристики	
	професійні	особисті
Персонал першої лінії (працівники, які безпосередньо взаємодіють з гостями)	- уміння працювати як у команді, так і самостійно; - комунікативні навички; - навички ділового спілкування; - знання організації готельно-ресторанного бізнесу; - прийняття відповідальності; - володіння іноземними мовами; - ініціативність; - уміння працювати в кризових ситуаціях.	- ввічливість, доброзичливість; - стресостійкість; - висока працездатність, витривалості; - особиста гігієна, охайність; - дисциплінованість, пунктуальність.
Персонал другої лінії (допоміжний)	- спеціальні професійні знання і навички; - уміння працювати як у команді, так і самостійно; - відповідальність, ініціативність.	- ввічливість, доброзичливість; - акуратність; - дисциплінованість, точність.
Керівний персонал	- спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі; - організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих; - уміння працювати в кризових ситуаціях; - навички ділової та міжособистісної комунікації; - делегування повноважень.	- лідерські якості; - відповідальність; - вміння переконувати; - висока продуктивність; - здатність до самоосвіти (самонавчання); - шанобливе ставлення до підлеглих.

Джерело: систематизовано за [13, с. 8]

Для підтримки високого рівня сервісу в готелі невід'ємною складовою ефективного управління є постійне оцінювання якості послуг. Воно базується

як на об’єктивних показниках, так і на суб’єктивних відчуттях клієнтів, що робить процес комплексним і багатогранним.

Для об’єктивної оцінки якості сервісу застосовуються різноманітні методи: анкетування та опитування гостей, система «таємний гість» для оцінки роботи персоналу, аналіз відгуків у мережі Інтернет, внутрішній моніторинг стандартів обслуговування та регулярні аудити. Таким чином, систематичний контроль і аналіз рівня обслуговування дозволяють виявити сильні та слабкі сторони діяльності персоналу, визначити ступінь задоволеності гостей і своєчасно вжити заходів для вдосконалення сервісу.

1.2. Специфіка управління персоналом у готельному бізнесі

Готельний бізнес посідає важливе місце у структурі туристичної індустрії, адже саме він забезпечує створення комфортних умов для перебування та відпочинку гостей. Ефективність діяльності готелю залежить від злагодженої роботи всіх його підрозділів, у центрі якої перебуває людина. У зв’язку з цим управління персоналом виступає однією з ключових функцій менеджменту, адже саме вона визначає рівень конкурентоспроможності та репутації підприємства. Дослідження особливостей управління персоналом у сфері гостинності є особливо важливим, адже це дає змогу зрозуміти механізми підвищення ефективності праці, формування позитивного іміджу готелю та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Проаналізувавши наукову літературу було виявлено, що існує багато різних підходів до трактування поняття «управління персоналом». У працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів надані численні визначення цього терміну (табл. 1.4).

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що управління персоналом – це системно організований процес формування, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів підприємства, який охоплює планування, мотивацію, організацію, координацію та контроль

діяльності працівників з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Це комплексна соціально-економічна система, що поєднує наукові, організаційні, правові та психологічні методи впливу на персонал для забезпечення його професійного розвитку й підвищення результативності праці.

Таблиця 1.4

Трактування вченими поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.	трактують управління персоналом як системно організований процес ефективного використання кадрів. Дане визначення є достатньо лаконічним і логічним, однак дещо загальним, воно окреслює мету, але майже не пояснює механізмів, які забезпечують ефективність такої системи.
Пелих А.С.	акцентує увагу на послідовності та логічному зв'язку дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів. Перевагою цього підходу є практичність, автор підкреслює, що управління персоналом – це не лише планування чи контроль, а ціла система взаємопов'язаних процесів.
Виноградський М.Д	описує управління персоналом як комплексну соціально-економічну систему з багатьма функціями - від маркетингу персоналу до розвитку соціальної інфраструктури. Дане визначення охоплює всі основні елементи кадрової роботи, проте є досить громіздким та може здаватися надто теоретичним для практичного застосування.
Дзямулич М. І., Урбан О. А.	розглядають управління персоналом як комплексну прикладну науку, що вивчає фактори та методи впливу на персонал. Цей підхід підкреслює міждисциплінарність галузі, але водночас занадто академізує процес, зводячи практичну діяльність до наукової площини, що не завжди відповідає реаліям управління на підприємствах.

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 12, 16, 17, 18]

Система управління персоналом є складовою частиною загальної системи управління підприємством, її ефективність визначається результатами функціонування організації в цілому. Відтак, систему управління персоналом можна вважати ефективною тоді, коли вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства як у виробництві продукції (наданні послуг), так і в організації управлінських процесів та забезпеченні ефективної роботи колективу.

Система управління персоналом готельного підприємства має ряд загальних властивостей [23]:

- є першим шаром управління готельним підприємством, оскільки люди об'єднані загальними цілями;

- управління персоналом присутнє у всіх напрямках діяльності (виробництво, маркетинг, фінансова сфера);
- головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має загальні риси, властиві колективам людей (спілкування, виникнення конфліктів і т.д.);
- містить приблизно однакові елементи по функціональному складу.

У сучасних готелях до ключових функцій управління персоналом належать: планування чисельності працівників, визначення потреби у нових кадрах, проведення маркетингу персоналу, пошук і відбір кандидатів, їх найм та адаптація, оцінювання результатів діяльності, організація навчання й підвищення кваліфікації, мотивація працівників, планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та забезпечення дотримання трудового законодавства [22].

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виокремити низку ключових завдань, до яких відносяться наступні (рис. 1.1).

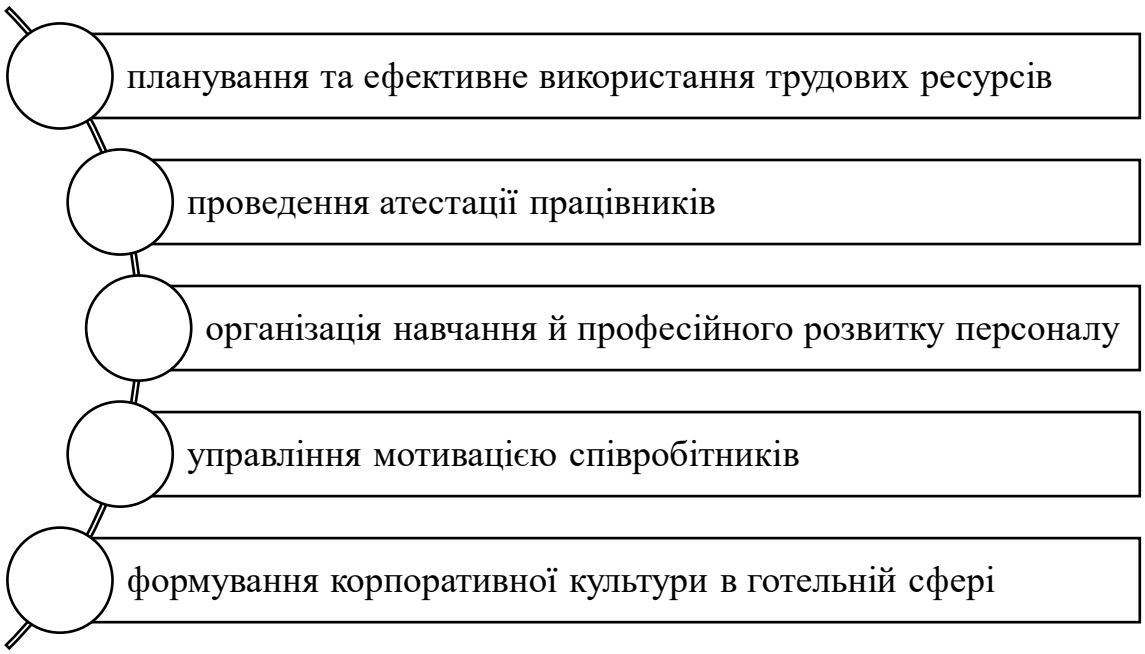


Рис. 1.1. Завдання системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Застосування лише окремих із цих функцій не забезпечить належного результату, адже вони становлять єдину взаємопов’язану систему, яка має діяти комплексно.

Планування є початковим етапом системи управління персоналом. Саме через процес планування трудових ресурсів реалізується стратегічна кадрова політика підприємства, яка орієнтована на майбутнє. Цей процес має особливе значення, оскільки тісно пов’язаний зі стратегією розвитку готелю. Планування включає п’ять основних стадій: аналіз поточного стану персоналу, визначення майбутньої потреби у кадрах, розробка програми задоволення нових потреб, розрахунок необхідних витрат і оцінювання результатів реалізації плану [23].

Планування потреби в персоналі здійснюється з урахуванням впливу численних факторів, які поділяються на зовнішні (темпи економічного розвитку, рівень інфляції та безробіття, структурні зміни, політична ситуація, конкуренція) та внутрішні (стратегічні, середньострокові й поточні завдання підприємства).

Планування є важливою складовою процесу управління персоналом, яка тісно пов’язана зі стратегією розвитку підприємства. Воно передбачає аналіз наявного кадрового потенціалу, прогнозування майбутньої потреби в працівниках та розробку програми з визначення джерел покриття потреби у кадрах.

Основна мета планування потреби у персоналі полягає в забезпеченні підприємства необхідною робочою силою за умови мінімізації витрат, тобто визначенні того, коли, де, скільки, якої кваліфікації та за яких витрат буде потрібно працівників. Під час оцінки потреби у наймі аналізуються переваги та недоліки кандидатів як зовнішньому, так і внутрішньому ринку праці [22].

Наступним важливим елементом системи є маркетинг персоналу. Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення готельного підприємства людськими ресурсами, які утворюють стратегічний потенціал.

Загальним завданням маркетингу персоналу є: аналіз ринку праці, виявлення попиту на вакансії та пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення вартості робочої сили, виявлення нових спеціальностей, формування іміджу готельного підприємства на ринку праці [22].

Маркетинг персоналу спрямований на узгодження інтересів працівників і готельного підприємства. Пошук кадрів для роботи в готелі здійснюється через сайти пошуку роботи, кадрові агентства, заклади вищої освіти, служби зайнятості, а також шляхом залучення фахівців із підприємств-конкурентів. Також можуть використовуватися такі способи зовнішнього пошуку персоналу, як найм за рекомендаціями або залучення кандидатів, які самостійно виявили бажання працювати в організації.

Після етапу набору персоналу наступною стадією є його відбір і прийняття на роботу. Цей процес включає низку послідовних дій: аналіз резюме та рекомендацій, проведення співбесід, оцінювання професійної придатності кандидатів, перевірку відповідності вимогам посади, проходження медичного огляду, аналіз отриманих результатів і прийняття остаточного рішення щодо найму.

Потім після того, як кандидата прийняли на роботу відбувається адаптація у робочому середовищі. У готельному підприємстві процес адаптації охоплює чотири основні види: організаційну, професійну (функціональну), соціально-психологічну та соціально-фізіологічну [25].

Організаційна адаптація передбачає ознайомлення нових співробітників із підприємством - його історією, структурою, спектром послуг, принципами гостинності, а також правилами безпеки та гігієни.

Функціональна (професійна) адаптація відбувається безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставника або керівника підрозділу. Вона спрямована на опанування новим працівником технології роботи, внутрішньої документації та необхідного програмного забезпечення.

Соціально-психологічна адаптація полягає у прийнятті новим працівником корпоративних цінностей і норм поведінки, що проявляється у

його ставленні до колег, гостей і керівництва, дотриманні стандартів зовнішнього вигляду, спілкування та обслуговування. Цей етап сприяє розумінню внутрішніх взаємин у колективі та формує належний рівень корпоративної культури.

Соціально-фізіологічна адаптація передбачає оцінювання здатності працівника пристосуватися до умов праці: змінного графіку, нічних змін, фізичних і психоемоційних навантажень, санітарно-гігієнічних особливостей робочого середовища. Вона допомагає виявити рівень витривалості та стресостійкості персоналу.

Оцінювання персоналу має на меті визначення рівня підготовленості працівника до виконання покладених на нього професійних обов'язків, а також виявлення його потенціалу та компетентностей для подальшого кар'єрного й професійного зростання. Результати оцінювання дозволяють встановити потребу в підвищенні кваліфікації, перепідготовці наявних працівників або залученні нових кадрів [27].

Навчання персоналу є ключовим чинником довгострокового успіху готельного підприємства, оскільки воно сприяє формуванню згуртованої команди професіоналів та підвищенню ефективності праці кожного працівника. Професійний розвиток охоплює як формальне, так і неформальне навчання, необхідне для якісного виконання посадових обов'язків. Освітній процес є важливою складовою розвитку готельної компанії та включає здобуття освіти різних рівнів, обмін досвідом із колегами та інші форми навчальної діяльності.

Підвищення кваліфікації є важливою складовою розвитку готельного підприємства, оскільки забезпечує здатність персоналу ефективно виконувати свої професійні обов'язки відповідно до вимог бізнесу. Воно включає як формальне, так і неформальне навчання, здобуття додаткової освіти, обмін досвідом із колегами та опанування нових навичок, які згодом застосовуються на практиці. Постійне вдосконалення знань і методів роботи сприяє підвищенню якості послуг і конкурентоспроможності готелю.

Мотивація персоналу є одним із ключових аспектів у роботі власників бізнесу та менеджерів з управління персоналом. У готельній сфері її особливість полягає в тому, що стимулюється клієнтоорієнтованість працівників, їхнє розуміння потреб гостей, здатність своєчасно реагувати на них і створювати додаткову цінність у процесі обслуговування завдяки індивідуальному підходу кожного співробітника. Для цього використовуються як матеріальні стимули (премії, надбавки, винагороди), так і нематеріальні (професійні конкурси, звання «працівник року», корпоративні відпустки, розширення повноважень).

Планування кар'єри є ще одним важливим напрямком роботи системи управління персоналом, який полягає у визначенні стратегії та етапів розвитку та просування працівників у межах організації. Воно передбачає зіставлення потенційних можливостей, навичок і цілей співробітника з потребами організації, її стратегією та планами розвитку, які реалізуються через розробку програми професійного та посадового зростання.

Корпоративна культура – це система цінностей, яка беззаперечно приймається всіма членами колективу і визначає загальні стандарти поведінки. Сучасні керівники повинні розглядати її як потужний стратегічний інструмент, що спрямовує підрозділи та окремих працівників на досягнення спільних цілей, стимулює ініціативу співробітників і полегшує ефективну комунікацію. В готелі необхідно сформувати власну культуру так, щоб усі працівники її розуміли і дотримувалися. Позитивна корпоративна культура підкреслює цінність готелю як місця для професійного розвитку персоналу, тоді як негативна відображає ситуацію, коли робота в організації не завжди вигідна працівнику. У таких закладах часто виникають конфлікти, плітки, недовіра до керівництва та висока плинність кадрів, що підриває імідж підприємства серед співробітників, партнерів і громадськості. Тому створення позитивної корпоративної культури є важливою функцією управління персоналом, яку не можна ігнорувати [27].

У різних готельних підприємствах склад і структура функцій управління персоналом можуть відрізнятися. Проте загалом цей перелік відображає основні елементи, необхідні для ефективної роботи готелю та результативного управління кадрами. Отже, підвищення ефективності системи управління персоналом можливе лише за умови комплексного використання всіх її функцій у тісному взаємозв'язку між собою.

Управління персоналом у сфері готельного господарства має низку специфічних особливостей, обумовлених характером цієї галузі. До основних можна віднести такі [32] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Особливості управління персоналом в готельному бізнесі

Показник	Характеристика
Сезонність	Діяльність готелів часто характеризується чітко вираженими сезонними підйомами, а також підвищеним навантаженням протягом святкових періодів та відпусток. Враховуючи ці обставини, система управління персоналом повинна демонструвати високу гнучкість і здатність адаптуватися до змінних рівнів попиту на послуги.
Підготовка і розвиток кадрів	Готельна галузь вимагає високих стандартів сервісу, тому професійне навчання і розвиток персоналу є критично важливими елементами управління. Постійна підготовка співробітників та регулярне підвищення їхньої кваліфікації є основою для забезпечення стабільно високого рівня сервісу.
Орієнтація на клієнта	Основою діяльності готельного бізнесу є задоволення потреб і перевищення очікувань клієнтів. Ефективне управління персоналом повинно бути націленим на створення сприятливого досвіду перебування гостей у закладі та формування позитивного враження від наданих послуг.
Міжнародний контекст	Оскільки значна частина клієнтури сучасних готелів є іноземними туристами, працівники повинні володіти англійською мовою й іншими іноземними мовами, а також мати обізнаність щодо культурних особливостей різних народів. Це сприяє побудові конструктивної комунікації з гостями та запобіганню непорозумінням.
Безпека і дотримання санітарно-гігієнічних стандартів	Забезпечення безпечних умов для гостей і співробітників є одним із ключових завдань управління персоналом у готельній сфері. Особливої актуальності ця складова набуває в періоди пандемій або за умов посиленої уваги до дотримання санітарних норм.

Джерело: розроблено автором за [32]

Управління персоналом здійснюється за допомогою різноманітних методів впливу на працівників, спрямованих на досягнення визначених

управлінських цілей та забезпечення ефективної діяльності підприємства. В теорії та практиці менеджменту використовують три основні групи методів впливу: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. В таблиці 1.6 наведена детальна характеристика даних методів.

Таблиця 1.6

Характеристика методів управління персоналом

Критерій	Методи		
	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Сутність	Ґрунтуються на владних повноваженнях керівника, дисципліні, наказах і нормативних актах. Відомі як «методи батога»	Базуються на використанні матеріальних стимулів, економічних важелів і заохочень	Базуються на здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми, соціальних відносинах, психологічному і моральному впливі, використанні моральних стимулів до праці
Ступінь впливу на керований об'єкт	Прямий вплив	Непрямий вплив	Непрямий вплив
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
Основні інструменти впливу	Накази, розпорядження, правила внутрішнього розпорядку, регламенти, інструкції	Заробітна плата, премії, бонуси, пільги, участь у прибутках, матеріальна відповідальність	Похвала, визнання, корпоративна культура, групові заходи, неформальні комунікації
Мета застосування	Забезпечення дисципліни, чіткого виконання рішень і стабільної організації праці	Стимулювання працівників до підвищення продуктивності та ефективності	Підвищення мотивації, згуртованості колективу, зниження конфліктності
Принцип дії	Примус або підпорядкування через наказ, контроль і відповідальність	Матеріальне заохочення або покарання залежно від результатів праці	Вплив на свідомість, потреби, цінності, психологічні мотиви
Сфера застосування	В умовах кризи, небезпеки, на виробництвах з високими вимогами до дисципліни	В умовах стабільного розвитку, коли важливий зв’язок між результатами та винагородою	В організаціях, орієнтованих на командну роботу, інновації, розвиток персоналу
Результат впливу на персонал	Підвищення дисципліни, виконання завдань без порушень	Підвищення продуктивності праці, зацікавленість у результатах	Поліпшення морального стану, зміцнення корпоративної культури, ініціативність

Продовження таблиці 1.5

Тривалість ефекту	Короткостроковий, поки діє контроль	Середньостроковий, залежно від стабільності стимулів	Довгостроковий, якщо створено довіру та позитивний клімат
Переваги	Швидкість реалізації, чіткість організації, висока дисципліна, не потрібно багато витрат	Гнучкість, можливість саморегуляції, спрямованість на результат	Створює позитивний моральний клімат, знижує плинність кадрів, підвищує лояльність
Недоліки	Може знижувати ініціативу, викликати напругу або опір	Залежність від фінансових можливостей підприємства, короткостроковий ефект	Важко виміряти результати, вимагає високого рівня культури управління

Джерело: сформовано автором на основі [28, 29, 30]

Отже, як бачимо кожен метод відрізняється один від одного та має свої переваги та недоліки, тому на практиці недоцільно застосовувати лише один із них. Ефективність системи управління забезпечується лише за умови поєднання кількох методів і підходів, які враховують специфіку підприємства, організацію виробничих процесів і праці, умови роботи, структуру та особливості трудового колективу, потреби працівників, рівень корпоративної культури, ситуацію на ринку праці та загальний економічний стан у країні.

1.3. Методи оцінки якості сервісу в готельному бізнесі

Оцінка якості сервісу в готельному бізнесі є ключовим інструментом управління, який дозволяє визначити рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів та стандартам підприємства. В умовах високої конкуренції та зростання вимог споживачів саме якість обслуговування стає основою формування лояльності гостей, підвищення репутації та фінансової ефективності готелю. Тому підприємства готельного бізнесу мають постійно працювати над покращенням якості своїх послуг.

Існує безліч різноманітних методів оцінювання якості сервісу, які підбирають в залежності від специфіки роботи закладу та завдань, які ставить перед собою дослідник. На практиці готелі застосовують комплекс методів

оцінювання, які поєднують кількісні, якісні та поведінкові індикатори задоволеності клієнтів, що дає змогу отримати більш повну та точну картину щодо кожного елементу сервісу. Використання таких інструментів допомагає не лише визначити поточний рівень якості, а й виявити проблемні аспекти, окреслити шляхи їх удосконалення та сформувати ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності готелю.

Враховуючи різноманітність методів оцінки якості готельних послуг, найкращими можна вважати ті, які здатні забезпечити більш повне уявлення про якість обслуговування. До них можна віднести метод Mystery Shopping (таємний гість), анкетування гостей, метод визначення індексу задоволеності клієнтів (CSI), метод визначення індексу лояльності клієнтів (NPS), метод визначення індексу задоволеності клієнтів (CSAT).

Методика Mystery Shopping, яка вже давно є популярною у США та країнах Європи, де близько 80% магазинів, ресторанів і банків регулярно проводять такі перевірки, поступово стає все більш поширеною і в нашій країні [47]. У готельній сфері його називають, як метод «таємного гостя». Сутність даного методу полягає у залученні досвідченого спеціаліста у сфері гостинності, який під виглядом звичайного відвідувача оцінює роботу готелю. Він поводиться як звичайний клієнт, проте його справжнє завдання полягає в тому, щоб непомітно проаналізувати різні елементи обслуговування та допомогти керівництву побачити, що працює добре, а що потребує вдосконалення. Завдяки професійному погляду та практичному досвіду такий експерт здатен помітити деталі, які часто залишаються поза увагою персоналу.

Таємний гість оцінює [48]:

- процес бронювання та комунікацію з адміністрацією;
- процедуру реєстрації (check-in) та виїзду (check-out);
- якість обслуговування персоналом різних служб;
- стан номерів та інфраструктури;
- рівень безпеки;
- дотримання стандартів корпоративного сервісу.

Для невеликих готелів, які ще не мають власних стандартів сервісу, співпраця з «таємним гостем» особливо корисна. Навіть одноразове залучення спеціаліста дозволяє отримати ґрунтовний звіт із переліком недоліків і рекомендацій щодо покращення роботи. Такий документ може стати якісною основою для формування власних стандартів обслуговування та подальшого розвитку закладу.

Метод анкетування є одним із найпоширеніших інструментів оцінки якості сервісу. Він ґрунтується на систематизованому зборі інформації від гостей шляхом заповнення анкет під час перебування в готелі або після виїзду. Такі анкети зазвичай містять запитання про різні аспекти проживання: якість роботи персоналу, комфорт та чистоту номерів, якість страв та напоїв в ресторані загальні враження та рівень задоволеності перебуванням [50].

На основі заповнених анкет розраховується низка ключових показників. Наприклад, можна розрахувати індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) або індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score).

Індекс задоволеності клієнтів (CSI) є кількісним показником, який визначають на основі відповідей гостей під час опитування чи анкетування. Клієнти оцінюють різні аспекти обслуговування за певною шкалою (наприклад, від 1 до 10, де 1 - мінімальна задоволеність, а 10 - максимальна), а отримані бали використовують для обчислення середнього індексу задоволеності.

CSI допомагає:

- краще зрозуміти клієнтів. Завдяки метриці можна дізнатись, що насправді люди думають про послуги, на що звертають увагу в першу чергу та чого не вистачає;
- виявити проблеми, з якими стикається гість та швидко вирішити їх;
- виявити конкурентні переваги;
- оцінити рівень лояльності гостей по певним аспектам.

Для визначення індексу задоволеності спочатку проводять опитування гостей про якість обслуговування, чистоту номерів, доброзичливість персоналу

тощо. Класична анкета для визначення індексу задоволеності клієнтів (CSI) зазвичай містить два основні блоки:

1. Оцінка того, наскільки важливим є кожен критерій для гостя.
2. Оцінка рівня задоволеності клієнта за цими ж критеріями.

Потім на основі отриманих даних розраховують середній бал для кожного питання. Слід зазначити, що немає єдиної загальноприйнятої методики для обчислення індексу задоволеності клієнтів [46]. Розрахувати його можна за одною з формул:

$$CSI = \frac{\sum(O_i * W_i)}{\sum W_i} \quad (1.1)$$

де, O_i - оцінка для кожного критерію;

W_i - вага (важливість) кожного критерію.

Або за іншою формулою [60]:

$$CSI = \text{Важливість} * \text{Задоволеність} * 100\% \quad (1.2)$$

Потім, щоб знайти загальний індекс задоволеності потрібно суму всіх оцінок поділити на кількість складових.

Згідно зі шкалою оцінки задоволеності індекс від 0 до 7 вважається нижчим за середній, 7-8 – середній показник, 8-10 – показник вищий за середній.

Наступним методом є визначення індексу лояльності клієнтів (NPS). Net Promoter Score за допомогою опитування клієнтів, якому ставлять запитання: «З якою вірогідністю ви порекомендуєте нашу компанію своїм друзям та знайомим?». У 2003 році компанія Bain & Company та Фред Рейхельд розробили і вперше представили даний інструмент у журналі Harvard Business Review.

Історія його створення пов’язана з дослідницьким проєктом, метою якого було знайти одне ефективне запитання для оцінки лояльності клієнтів. Аналізуючи методики 400 американських компаній, фахівці шукали найточніший спосіб зрозуміти, наскільки клієнти дійсно задоволені і готові рекомендувати послуги компанії [49].

Як показало дослідження, саме запитання про готовність рекомендувати компанію виявилося найбільш ефективним для більшості галузей. Цей

показник отримав назву Net Promoter Score (NPS) і з того часу став доступним для використання будь-яким підприємцем.

Проводити вимірювання цього показника слід регулярно. Крім загальної лояльності клієнтів до компанії, можна також окремо оцінювати їхню прихильність до конкретного продукту чи послуги, сайту, магазину, команди обслуговування або навіть конкретного співробітника.

Щоб розрахувати даний показник, потрібно провести опитування клієнтів. Варто почати з головного запитання «З якою вірогідністю ви порекомендуєте нашу компанію своїм друзям та знайомим?», потім потрібно, щоб клієнти оцінили свою відповідь за шкалою від 0 до 10 балів, де 0 означає, що клієнти малоймовірно будуть рекомендувати, а 10 означає, що дуже ймовірно будуть рекомендувати. Ця шкала поділяє клієнтів на три категорії: промоутери, пасивні клієнти та критики. Промоутери присуджують 9 або 10 балів і це клієнти, які мали дуже позитивний досвід роботи з компанією, і передбачається, що вони будуть рекомендувати її та залишати позитивні відгуки. Пасивні клієнти присуджують 7 або 8 балів і це клієнти, які мали позитивний досвід роботи з компанією, але не бажають її рекомендувати, або байдужі. Вони зазвичай не залишають відгуків. Третя категорія клієнтів, критики, присуджують від 0 до 6 балів, клієнти, які мали негативний досвід роботи з компанією та готові прокоментувати його, залишивши негативні відгуки [46].

Для розрахунку індексу лояльності клієнтів використовують наступну формулу:

$$NPS = \frac{\%\text{промоутерів} - \%\text{критиків}}{\text{кількість опитаних}} * 100 \quad (1.3)$$

Результати інтерпретують наступним чином:

- від -100% до 0% - компанія має більше незадоволених клієнтів;
- від 0% до 30% - є над чим працювати та вдосконалювати обслуговування, адже з часом компанія ризикує мати більше критиків;

- від 31% до 70% - компанія має достатньо промоутерів серед клієнтів;
- від 71% до 100% - за думкою споживачів, ваша компанія найкраща для них.

Ще одним методом оцінки сервісу в готелі є індекс задоволеності клієнтів (CSAT). Customer satisfaction score – це один із найзручніших та найбільш інформативніших способів оцінки, наскільки клієнти задоволені певною послугою чи продуктом. Чим вище цей показник, тим кращий клієнтський досвід отримав клієнт, що збільшує його лояльність. Так, індекс допомагає підприємцям знаходити проблеми в конкретних бізнес-процесах, вирішувати їх і запобігати втраті клієнтів.

Оцінка показника відбувається через опитування. Зазвичай клієнтам задають одне питання з простими варіантами відповіді, яке вони оцінюють за п'ятибальною або десятибальною шкалою, де 1 – «дуже незадоволений», а 5 або 10 – «дуже задоволений».

Для розрахунку (CSAT) використовують наступну формулу [52]:

$$\text{CSAT} = \frac{\text{Кількість задоволених клієнтів}}{\text{Загальна кількість відповідей}} * 100 \qquad (1.4)$$

Результати інтерпретують таким чином: чим ближче значення до 100%, тим вищий рівень задоволеності клієнтів. Низькі результати, навпаки, вказують на можливі проблеми в якості послуг або у взаємодії з гостями.

У готельно-ресторанній сфері CSAT є одним із ключових показників, який допомагає всебічно оцінити, наскільки гості задоволені різними елементами сервісу: якістю номерів, роботою ресторану, професійністю персоналу, рівнем чистоти та загальним комфортом. Регулярне відстеження цього індикатора дозволяє керівництву вчасно помічати слабкі місця у процесі обслуговування, оперативно їх виправляти та впроваджувати нові рішення, які підвищують лояльність гостей і позитивно впливають на репутацію закладу.

Різниця між даними показниками полягає в наступному:

- CSI – демонструє загальну оцінку досвіду взаємодії з послугою;

- NPS – демонструє ймовірність рекомендації;
- CSAT – демонструє безпосередню реакцію людини на конкретний досвід.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки методів оцінювання якості сервісу

Назва методу	Переваги	Недоліки
Mystery Shopping (таємний гість)	1. Об'єктивна і незалежна оцінка; 2. Дозволяє збирати детальну інформацію про різні аспекти обслуговування; 3. Допомагає виявити недоліки, які не помічає персонал.	1. Доволі дорогий метод; 2. Може бути суб'єктивна оцінки; 3. Одноразовий візит не завжди відображає реальну якість сервісу.
Метод анкетування	1. Дозволяє опитати велику кількість гостей; 2. Анонімність забезпечує більш чесні відгуки; 3. Не вимагає багато витрат для організації.	1. Ризик низької залученості гостей; 2. Можуть бути суб'єктивні відповіді; 3. Навмисне завищення або заниження оцінки.
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	1. Комплексна оцінка сервісу; 2. Визначає пріоритетні напрями покращення; 3. Дозволяє відстежувати динаміку.	1. Вимагає багато зусиль для збору даних; 2. Потребує правильного вибору критеріїв; 3. Не враховує індивідуальних відмінностей.
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	1. Чітко показує рівень лояльності; 2. Простий у використанні; 3. Легко порівнювати з конкурентами.	1. Є занадто узагальненим; 2. Не враховує всі аспекти обслуговування; 3. Потребує додаткових досліджень.
Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)	1. Простий у вимірюванні. 2. Допомагає швидко знайти проблеми; 3. Підходить для постійного моніторингу.	1. Показує лише оцінку конкретного досвіду; 2. Залежить від емоцій гостя; 3. Потребує достатньої кількості відповідей.

Джерело: сформовано автором на основі [46, 57, 50, 52]

Таким чином, кожен із них має свої сильні та слабкі сторони, тому найбільш ефективним є застосовування даних методів комплексно. Поєднання кількох інструментів дозволяє отримати всебічну оцінку сервісу, вчасно виявляти проблеми та підвищувати рівень задоволеності й лояльності гостей.

Це забезпечує стабільний розвиток готельного підприємства та формує його позитивну репутацію на ринку.

Висновки до 1 розділу:

У готельному бізнесі якість сервісу є ключовою умовою конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Аналіз понять «сервіс», «якість» і «якість сервісу» показує, що вони тісно пов’язані з потребами та очікуваннями гостей. Сервіс у готелі - це комплекс нематеріальних дій, спрямованих на створення комфорту, а якість сервісу - ступінь відповідності обслуговування встановленим стандартам і очікуванням клієнтів. Саме висока якість сервісу забезпечує лояльність гостей і формує позитивний імідж готелю.

Персонал відіграє визначальну роль у забезпеченні якісного сервісу. Професійність, комунікабельність та культура поведінки працівників значною мірою формують враження клієнтів. Управління персоналом у готелях має специфіку: сезонність попиту, потребу в багаторівневому навчанні, орієнтацію на міжнародних гостей і підвищені стандарти безпеки та гігієни. Ефективна управлінська система включає планування, добір, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток корпоративної культури та кар’єрне зростання. Тільки комплекс цих заходів забезпечує стабільність роботи готелю.

Ефективне управління готельним підприємством неможливе без систематичного моніторингу рівня задоволеності гостей, який забезпечується поєднанням кількісних і якісних інструментів. Методи «таємного гостя», анкетування, а також індекси CSI, NPS і CSAT дозволяють комплексно оцінити різні аспекти обслуговування: від професійності персоналу та відповідності стандартам до емоційного враження від перебування в готелі. Кожен із методів має свої переваги та обмеження, тому їхнє комбіноване використання дає змогу отримати об’єктивну та глибоку інформацію про стан сервісу, своєчасно виявляти проблеми й визначати напрями його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЯКОСТІ СЕРВІСУ У ГОТЕЛІ «RIBAS DUKE»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Ribas Duke»

Ribas Duke — це п’ятизірковий бутік-готель, який розташований в самому центрі Одеси позаду оперного театру. В пішій доступності знаходяться популярні туристичні локації, такі як Одеський національний академічний театр опери та балету, Приморський бульвар, відома вулиця Дерибасівська, Потьомкінські сходи, пам’ятник Дюку, Воронцовский палац з колонадою і мальовничим видом на Одеський порт.

Готель був уведений в експлуатацію у 2014 році та відноситься до приватної форми власності. З 2022 року знаходиться під управлінням української мережі готелів Ribas Hotels Group. Основну інформацію наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про бутік-готель Ribas Duke

Найменування	**Характеристика**
Тип колективного засобу розміщення	Готель
Категорія	5 зірок
Адреса місцезнаходження	Україна, 65016, Одеська область, м. Одеса, провулок Театральний 10
Кількість номерів	41
Загальна кількість місць	106
Кількість поверхів	6
Уповноважена особа	Голда Юлія Володимирівна
Код ЄДРПОУ	3162913785
Види діяльності за КВЕД	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 56.21 Постачання готових страв для подій 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

Джерело: складено автором на основі [42, 43]

Ribas Duke - це бізнес-готель, який забезпечує своїм гостям високий рівень сервісу протягом усього року. Найбільшу кількість гостей він має в літній сезон, проте й у решту року він користується не меншим попитом. Влітку велику кількість відвідувачів складають молодь та молодіжні пари, сім'ї з дітьми, люди середнього віку, подружжя, блогери та зірки. В період міжсезоння, в основному в готелі зупиняються ділові люди.

У готелі створена атмосфера комфорту та затишку, а інтер'єр оформлений у сучасному стилі. В оздобленні приміщень використано лише натуральні матеріали - камінь, мармур і дерево. Номери вирізняються вишуканим класичним оформленням у світлих відтінках і обставлені елегантними італійськими меблями, виготовленими за авторським дизайном.

Номерний фонд готелю складається з 41 номеру різної категорії. Структура номерного фонду зображена на рисунку 2.1. Найбільшу частку номерного фонду (37%) складають номери категорії Стандарт, їх у готелі 15. Також велику кількість становлять номери категорії Стандарт Покращений (27%) їх 11. Трохи меншу частку займає категорія Напівлюкс (17%) - 7 номерів. Категорія Стандарт Мансардний займає лише 5 номерів (12%). Однакову кількість становлять номери категорії Люкс, Люкс з балконом та Президентський Люкс. В готелі лише 3 таких номери.

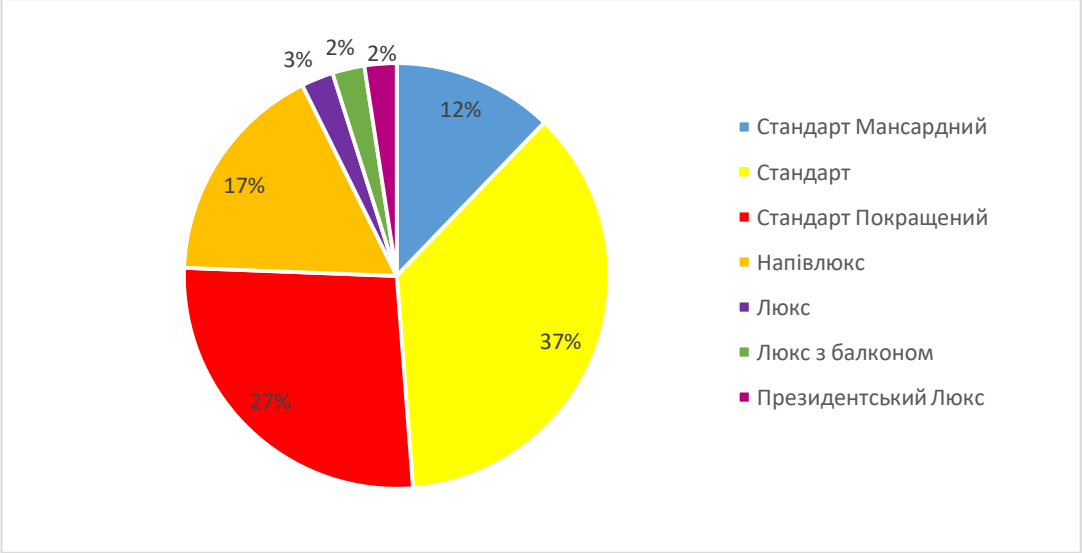


Рис. 2.1. Структура номерного фонду готелю Ribas Duke

Джерело: складено автором на основі даних готелю

Номерний фонд готелю розроблений таким чином, щоб задовольнити потреби різних категорій відвідувачів. Найнижчою категорією номеру в готелі є Стандарт Мансардний. Номери даної категорії розташовані на шостому поверсі в готелі. Їх площа становить 22 м. кв. Головною відмінністю цих номерів є те, що вони мають вікно в стелі. Не зважаючи на це, номери є досить світлими та затишними. В номері може бути одне велике двоспальне ліжко або два роздільні ліжка "twin". У ванній кімнаті є душова кабіна.

Найоптимальнішою категорією номеру є Стандарт та Стандарт покращений. Це однокімнатні номери площею 25-30 м. кв., вид з вікон виходить на провулок Театральний та оперний театр або у внутрішній дворик. Один номер категорії Стандарт Покращений має власну терасу з видом у внутрішній дворик готелю. В номері може бути одне двоспальне ліжко або два роздільні, також є журнальний столик та крісла. У Стандарті Покращеному можна встановити додаткове ліжко. У ванній кімнаті цих номерів є душова кабіна.

Для більш вимогливих гостей готель пропонує номери категорії Напівлюкс та Люкси, які відрізняються підвищеним рівнем комфорту. Площа Напівлюксів становить 35 м. кв., а Люксів від 50 до 60 м.кв. Всі номери цих категорій мають вид на провулок Театральний та оперний театр. Два номери категорії Люкс мають балкони. Всі номери оснащені великими двоспальними ліжками. Люкси - це двокімнатні номери, які мають ще вітальню та гостьовий санвузол. У вітальні є диван, який можна розкласти, сервант з посудом, столик та крісла, за яким можна пообідати не виходячи з номеру. У ванній кімнаті номерів категорії Напівлюкс може бути душова кабіна або ванна. Номери категорії Люкс мають ванну і душову кабіну, а також біде.

Незалежно від категорії, кожен номер у готелі обладнаний всім необхідним для комфортного перебування. У номерах доступний високошвидкісний Wi-Fi, а також сучасне кабельне телебачення з великим вибором каналів. Кожен номер обладнаний індивідуальною системою

кондиціонування та автономним опаленням, що дозволяє гостям самостійно налаштовувати температуру повітря відповідно до своїх вподобань.

У кожному номері є міні-бар та сейф для зберігання цінних речей, а починаючи з категорії Стандарт Покращений також встановлено кавомашини. Всі номери обладнані зручним письмовим столом з робочою зоною та шафою для одягу, яка містить повний комплект вішалок. Ванні кімнати обладнані всіма необхідними аксесуарами і міні-парфумерією, халатами, капцями, свіжими рушниками та феном.

У таблиці 2.2 наведено вартість послуг розміщення у готелі. Ціни є актуальними на 2025 рік.

Таблиця 2.2

Вартість проживання у готелі Ribas Duke

№ п/п	Категорії номерів	Вартість номеру за одну ніч залежно від сезону та дня тижня		
		у «пік» сезону: червень - серпень		у решті місяців року
		нд., пн., вт., ср., чт.	п’ятн., суб.	
1	Стандарт Мансардний	від 3600 до 4300	від 3900 до 4600	від 3300 до 3700
2	Стандарт	від 4200 до 4600	від 4500 до 4800	від 3500 до 3900
3	Стандарт Покращений	від 4500 до 4800	від 4800 до 5100	від 3700 до 4100
4	Напівлюкс	від 4900 до 5500	від 5600 до 6400	від 4300 до 4700
5	Люкс	від 6100 до 6500	від 6500 до 7500	від 4800 до 5500
6	Люкс з балконом	від 6900 до 7300	від 7400 до 8500	від 5400 до 6300
7	Президентський Люкс	від 8600 до 9000	від 9000 до 10500	від 7500 до 8000

Джерело: складено автором на основі [42]

Варто зазначити, що в готелі немає фіксованих цін. Вартість проживання залежить від кількості проживаючих осіб, від сезону, дня тижня, а також від завантаженості готелю.

Діти від 0 до 6 років проживають безкоштовно, від 7 до 18 вартість додаткового місця становить 600 грн. за добу, для дорослих - 1000 грн. за добу. Послуги раннього заїзду та пізнього виїзду коштують 50% від вартості номеру за добу. Крім проживання, в готелі ще надають інші послуги, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік послуг готелю «Ribas Duke»

Види послуг	
Безкоштовні (входять у вартість проживання)	За додаткову плату
Сніданок (шведська лінія)	Послуги прання та прасування
Послуги СПА-центру (хамам, сауна, басейн)	Масаж
Користування тренажерним залом	Трансфер
Парковка	Доставка квітів та їжі
Room-service 24/7	Продаж книг
Розміщення з тваринками	Замовлення квитків та бронювання місць у ресторанах
	Оренда конференц-залу та ресторану

Джерело: складено автором на основі [42]

У готелі є ресторан розташований на першому поверсі, який має назву «LenMar». У меню представлені вишукані страви італійської кухні від бренд-шефа з Італії - Роберто Армаролі. З 8 до 11 в ресторані проходять сніданки. З 12 до 20:00 кухня приймає замовлення по меню «А-ля карт», а бар працює до 21:00. Ресторан можна орендувати для проведення бенкетів та інших заходів.

Також готель має власний конференц-хол - «Ribas Duke Conference & banquet hall», який пропонує гостям 4 різноспрямовані зали для проведення урочистих та ділових заходів.

- Англійський зал площею 70 м. кв. розрахований на 65 осіб, підходить для проведення конференцій, симпозіумів, презентацій та семінарів.
- Морський зал має площу 145 м. кв. За різних варіантів розсадки може вмістити від 80 до 100 осіб. Найчастіше його орендують для проведення бенкетів, концертів та інших урочистих заходів.
- Зал Рандеву площею 62 м. кв. може вмістити лише 26 осіб, тому що він має вбудований великий стіл посеред залу і змінити розсадку гостей неможливо. Кімнату зазвичай орендують для переговорів та ділових зустрічей.

- Зал Пале Рояль загальною площею 45 м. кв. може вмістити до 40 осіб. Зазвичай орендують для проведення презентацій, семінарів та тренінгів.

Всі зали оснащені якісним сучасним звуковим та відеообладнанням. За додаткову плату можна орендувати додаткове обладнання: концертне світло/звук, конференц-система та інше. При оренді залу, гості отримують технічну підтримку на всіх етапах заходу.

Ресторан готелю також забезпечує харчування гостей конференц-холу. Можна організувати кава-брейки, обіди або святкові гала-вечері. Для бенкетів розроблено окреме спеціальне меню.

Далі розглянемо, як змінювалися основні фінансові показники роботи готелю протягом двох років. Аналіз динаміки показників наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Показники	Фактичні дані за періоди		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне, +/- 2024/2023	відносне, % 2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	3374,5	3937,4	562,9	16,7
2.Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	-3277,6	- 3916	-638,4	19,5
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	6652,1	7853	1200,9	18,1
4.Інші операційні доходи, тис. грн.	1260,5	1583,6	323,1	20,4
5.Інші доходи, тис. грн.	171,0	172,5	1,5	0,9
6. Інші операційні витрати, тис. грн.	-1265,0	-1443,6	-178,6	12,4
7.Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	263,4	333,9	70,5	26,8
8. Чистий прибуток, тис. грн.	263,4	333,9	70,5	26,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Отже, за даними таблиці у 2023-2024 роках діяльність підприємства демонструє позитивну динаміку до розвитку. Це підтверджується зростанням ключових фінансових показників. Так чистий дохід від реалізації послуг зріс на

16,7% у 2024 році, що свідчить про збільшення обсягів діяльності та успішне залучення клієнтів.

Собівартість реалізації також зростала, однак темпи її збільшення нижчі, ніж темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансові результати. У результаті валовий прибуток зростав протягом усього періоду у 2024 році на 18,1%, що свідчить про покращення операційної ефективності. Позитивна динаміка також простежується в інших операційних доходах, які збільшилися у 2024 році на 20,4%, що вказує на розширення джерел надходжень. Водночас інші операційні витрати також зростали, проте темпи зростання були відносно контрольованими.

Найважливішим результатом є зміна чистого прибутку. У 2024 році порівняно з 2023 роком прибуток зріс на 26,8%. Це свідчить про покращення фінансової стійкості, зростання ефективності управління доходами та витратами.

Наступним кроком, для глибшої оцінки фінансового стану готелю необхідно розрахувати ключові фінансові коефіцієнти, зокрема показники ліквідності та рентабельності, які дають змогу комплексно оцінити фінансову стабільність і ефективність роботи підприємства. Формули для розрахунку представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Формули для розрахунку показників ліквідності та рентабельності

№	Показник	Формула розрахунку
1	Рентабельність продажів, %	$\text{Р}_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100\%,$ де ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.
2	Рентабельність активів,%	$\text{Р}_{\text{А}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Сер. річна варт. активів}} * 100\%$
3	Рентабельність власного капіталу, %	$\text{Р}_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Сер. річна варт. ВК}} * 100\%$
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\text{К}_{\text{Пл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
5	Коефіцієнт термінової ліквідності	$\text{К}_{\text{Тл}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Закінчення таблиці 2.5

6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{Ал} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	$К_{Фс} = \frac{\text{Власний капітал + Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}}$

Джерело: складено автором на основі [54, с.10; 55, с.76]

Розрахуємо показники рентабельності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Показники	Фактичні дані за періоди		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне, +/- 2024/2023	відносне, % 2024/2023
1. Рентабельність продажів, %	3,3	3,6	0,3	9,09
2. Рентабельність активів,%	8,6	10,4	1,8	20,93
3. Рентабельність власного капіталу, %	8,8	10,7	1,9	21,59

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Для відображення динаміки показників побудуємо діаграму на основі даних таблиці (рис. 2.2).

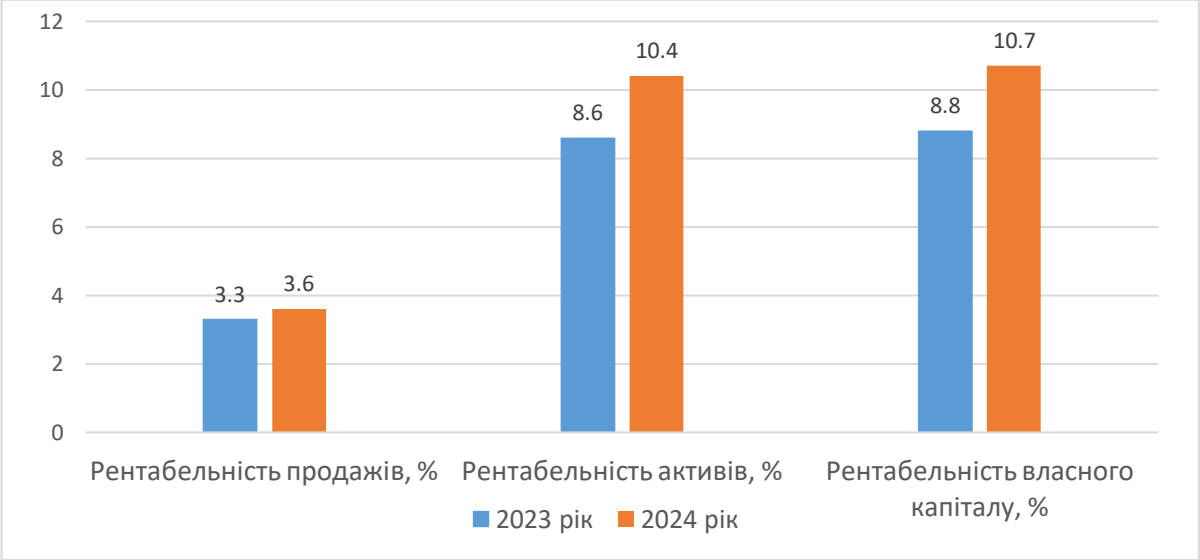


Рис. 2.2. Показники рентабельності готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Отже, можна зробити висновок, що у даному періоді показники рентабельності мають позитивну тенденцію до зростання. Рентабельність продажів зросла з 3,3 % у 2023 р. до 3,6 % у 2024 р., що свідчить про ефективніше управління витратами та збільшення частки чистого прибутку в структурі доходів.

Рентабельність активів підвищилася з 8,6 % до 10,4 %, тобто на 20,93 %. Це вказує на покращення результативності використання майна готелю. Кожна гривня активів приносить більший обсяг прибутку, що може бути наслідком оптимізації операційних процесів або ефективнішого завантаження номерного фонду.

Найбільше зростання спостерігається за показником рентабельності власного капіталу, який збільшився з 8,8 % до 10,7 %. Це свідчить про підвищення прибутковості вкладень власників та більше ефективне управління власними ресурсами підприємства.

Далі розрахуємо показники ліквідності готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Фактичні дані за періоди		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
				2024/2023	2024/2023
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 – 2,5	7,22	5,87	-1,35	-18,70
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,5	6,29	5,22	-1,07	-17,01
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,5	6,05	4,52	-1,53	-25,29
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,98	0,95	-0,03	-3,06

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Для відображення динаміки показників побудуємо діаграму на основі даних таблиці (рис. 2.3).

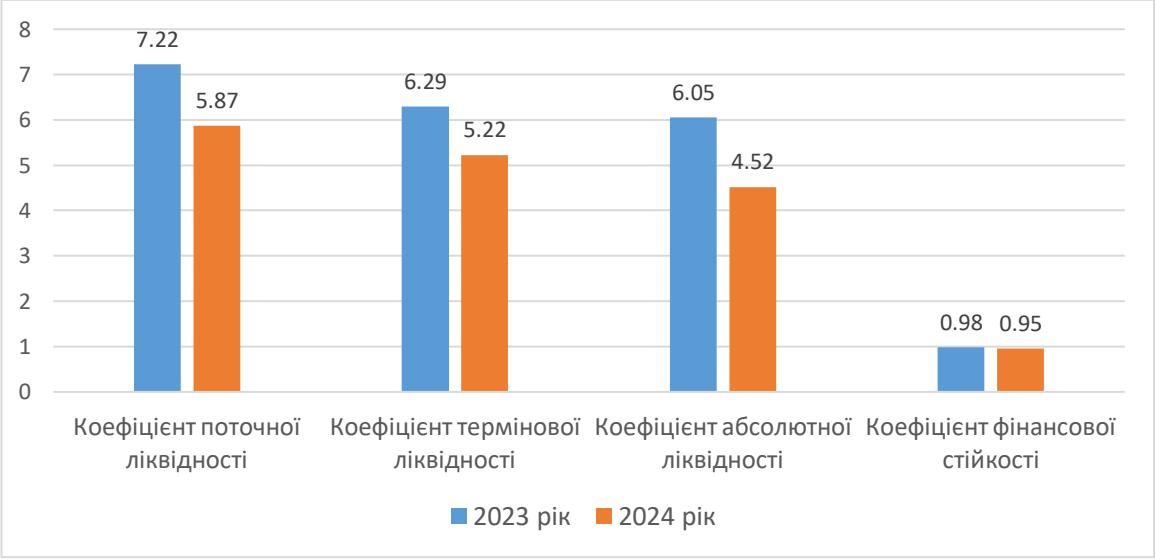


Рис. 2.3. Показники ліквідності готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Отже, проведений наліз показників ліквідності готелю «Ribas Duke» свідчить про певне погіршення здатності підприємства оперативно виконувати свої короткострокові зобов'язання у 2024 році порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 7,22 до 5,87, тобто на 18,70 %. Незважаючи на негативну динаміку, його значення суттєво перевищує нормативний діапазон 1,5-2,5, що вказує на надлишок оборотних активів. Така ситуація може свідчити про неефективне управління обіговими ресурсами або надмірну частку запасів та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт термінової ліквідності також демонструє зниження: з 6,29 до 5,22 (-17,01%), проте його значення залишається значно вищим за рекомендований рівень (>0,5). Це означає, що готель має достатньо швидкореалізованих активів для покриття поточних зобов'язань, комбінованих із надмірною ліквідністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 6,05 у 2023 році до 4,52 у 2024 році (-25,29 %). Попри зменшення, показник суттєво перевищує норматив 0,2-0,5, що свідчить про високу частку грошових коштів на балансі. Таке перевищення нормативу може бути ознакою нераціонального використання вільних коштів, які могли б бути інвестовані у розвиток або модернізацію готельної інфраструктури.

Показник фінансової стійкості показав незначне зменшення, всього на 3,06 % у 2024 році порівняно з 2023, проте він залишається в межах нормативного значення (0,7-0,9) або навіть дещо його перевищує. Це свідчить про збереження достатнього рівня фінансової незалежності та стабільності підприємства.

У цілому фінансовий стан можна оцінити як стабільний з позитивними тенденціями, проте підприємству варто звернути увагу на відновлення рівня ліквідності, щоб не допустити зростання фінансових ризиків у майбутньому.

Наступним кроком, за допомогою PEST-аналізу проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на діяльність готелю.

Спочатку визначимо фактори, які з найбільше можуть суттєво вплинути на діяльність готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність готелю «Ribas Duke»

Політичні (P)	Соціальні (S)
- війна в країні - нестабільна політична ситуація - податкова політика у сфері готельного бізнесу - політичні відносини з іноземними державами	- Зменшення кількості населення - Зміна уподобань туристів - Соціальні мережі та вплив інфлюенсерів - Високий рівень безробіття
Економічні (E)	Технологічні (T)
- Сезонні коливання попиту на проживання - Зростаюча інфляція - Зниження купівельної спроможності громадян - Розвиток внутрішнього туризму	- Впровадження сучасних систем онлайн-бронювання та CRM - Використання систем безконтактного заселення - Цифрові інструменти для управління репутацією - Впровадження новітніх технологій безпеки

Джерело: складено автором

На основі визначених факторів було проведено PEST-аналіз (додаток А). в результаті чого, аналіз дозволив виявити, що на діяльність готелю «Ribas Duke» впливає значна кількість чинників макросередовища. Найбільше на його діяльність впливають політичні та економічні чинники.

Саме війна в країні та нестабільна політична ситуація мають негативний вплив, знижується платоспроможність населення та зростає рівень безробіття. Крім цього, готель знаходиться в курортному місті тому на його діяльність також впливає сезонність. Тому при формуванні стратегії варто орієнтуватися на ці фактори.

Крім цього, також присутні позитивні фактори впливу, але вони трохи слабші за сумарним впливом. До найбільш впливових можна віднести розвиток внутрішнього туризму, активність у соцмережах та інфлюенсинг, впровадження сучасних систем CRM та онлайн-бронювання; новітні технології та інновації у сфері безпеки.

Загалом загальна оцінка становить –3,5. Це свідчить про те, що середовище для готелю є ризиковим і нестабільним, але містить окремі

технологічні та соціальні можливості, які можна використати для посилення позицій готелю.

Далі виявимо основні можливості та загрози для готелю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливості та загрози для готелю

Можливості (O)	Загрози (T)
- Збільшення кількості відвідувачів, завдяки розвитку внутрішнього туризму. - Залучення нових гостей через активність у соцмережах та реклами інфлюенсерів. - Підвищення рівня сервісу та повторних бронювань завдяки сучасним CRM системам. - Зміцнення довіри гостей в результаті впровадження новітніх технологій безпеки.	- Скорочення туристичного потоку через війну у країні. - Зменшення кількості бронювань через зниження купівельної спроможності населення. - Низьке завантаження у період не сезону. - Поява кадрових труднощів та плинності персоналу.

Джерело: створено автором

На основі цього можна запропонувати такі дії для використання можливостей та загроз:

- почати активно просувати готель у соціальних мережах;
- створення спеціальних пропозицій для гостей з різних міст України;
- створити персоналізовані пропозиції та програми лояльності для гостей;
- запровадити та пропонувати нові послуги, щоб зменшити вплив сезонності;
- розробити та встановити гнучкі тарифи, пакети «все включено», знижки для довгих перебувань;
- проводити внутрішні тренінги, запровадити систему мотивації, для мінімізації плинності персоналу.

Далі за допомогою SWOT-аналізу визначимо сильні та слабкі сторони готелю, а також можливості та загрози для його діяльності (табл. 2.10).

Поведений SWOT-аналіз готелю «Ribas Duke» показав, що підприємство має міцні позиції на ринку завдяки вигідному розташуванню, розвиненій інфраструктурі, позитивній репутації серед гостей та причетності до відомої української мережі готелів Ribas Hotels. Це створює сприятливі умови для

подальшого розвитку послуг, зокрема у напрямку ділового туризму та для розширення партнерських програм.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз готелю «Ribas Duke»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розвиток співпраці з новими діловими партнерами 2. Розширення та покращення асортименту послуг 3. Залучення нових клієнтів через покращені рекламні кампанії 4. Інтеграція міжнародних практик управління персоналом у діяльність готелю	1. Нестабільна політична ситуація в країні, через війну 2. Посилення конкуренції на ринку готельних послуг 3. Зростання витрат 4. Економічна нестабільність
Сильні сторони (S)	SO	ST
1. Вигідне розташування готелю 2. Хороша репутація серед гостей 3. Розвинена інфраструктура (ресторан, СПА, сучасні конференц-зали тощо); 4. Входить до відомої мережі готелів	1. Розробка та впровадження нових послуг для гостей за рахунок розвиненої інфраструктури 2. Розвиток співпраці з новими партнерами через використання хорошої репутації	1. Зниження впливу нестабільної політичної ситуації шляхом розвитку MICE-туризму завдяки інфраструктурі готелю 2. Зменшення впливу конкуренції шляхом розробки програми лояльності для гостей
Слабкі сторони (W)	WO	WT
1. Мала кількість місць для паркування авто 2. Низька мотивація персоналу 3. Недостатньо ефективна маркетингова політика 4. Кадрова нестабільність	1. Партнерство з автостоянками, які знаходяться неподалік від готелю 2. Збільшення мотивації працівників завдяки покращенню системи мотивації та впровадження програми бонусів	1.Використання аутсорсингу для оптимізації витрат на персонал 2. Удосконалення маркетингової політики для підтримки клієнтської бази в умовах нестабільності ринку

Джерело: складено автором

Проте, готель також функціонує в умовах значних зовнішніх загроз, серед яких воєнно-політична нестабільність, посилення конкуренції, зростання витрат та економічна нестабільність. Внутрішні проблеми, такі як обмежена кількість місць для паркування, низька мотивація персоналу та кадрова нестабільність, а також недостатньо активна маркетингова діяльність, потребують поступового вирішення.

Для поліпшення діяльності готелю було виявлено такі можливості:

- розробка та впровадження нових послуг для гостей за рахунок розвиненої інфраструктури;
- розвиток співпраці з новими партнерами через використання хорошої репутації;
- зниження впливу нестабільної політичної ситуації шляхом розвитку MICE-туризму завдяки інфраструктурі готелю;
- зменшення впливу конкуренції шляхом розробки програми лояльності для гостей;
- партнерство з автостоянками, які знаходяться неподалік від готелю;
- збільшення мотивації працівників завдяки покращенню системи мотивації та впровадження програми бонусів;
- використання аутсорсингу для оптимізації витрат на персонал;
- удосконалення маркетингової політики для підтримки клієнтської бази в умовах нестабільності ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегій дозволить готелю мінімізувати ризики, зміцнити свою конкурентоспроможність та підвищити привабливість для гостей навіть в умовах нестабільного ринку.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрового потенціалу готелю «Ribas Duke»

Для більш повної оцінки діяльності готелю наступним етапом необхідно проаналізувати його управлінську структуру. Готель «Ribas Duke» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.4), яка забезпечує його ефективне функціонування та високий рівень сервісу для гостей.

Готель знаходиться в управлінні національної готельної мережі «Ribas Hotels», тому деякі служби знаходяться в головному офісі, проте, їхня діяльність розповсюджується на всі готелі мережі. Кожна служба має головного менеджера.

У готелі «Ribas Duke» присутні такі служби: служба прийому та розміщення, служба харчування (ресторан), служба обслуговування номерів (покоївки), служба прання, конференц-служба та технічна служба.



Рис. 2.4. Організаційна структура готелю «Ribas Duke»
Джерело: Сформовано автором за даними готелю

Керуюча готелем є представником вищої ланки управління. Вона керує роботою готелю, визначає основні напрями розвитку та ухвалює найбільш важливі управлінські рішення. Їй прямо підпорядковується фронт-менеджер та менеджери інших служб.

Служба прийому і розміщення. Фронт-менеджер забезпечує організацію та контроль роботи служби прийому і розміщення, до складу якої входять три адміністратори рецепції. У його підпорядкуванні також перебувають три швейцари. Співробітники даної служби працюють позмінно.

Служба обслуговування номерів та служба прання. Старша покоївка відповідає за роботу покоївок та пральні. До складу цих служб входять п’ять покоївок, три пральниці та дві прибиральниці. Прибиральниці працюють позмінно, а всі інші мають п’ятиденний робочий тиждень.

Служба харчування. Адміністратор ресторану керує роботою ресторану та бару, а шеф-повар відповідальний за робочий процес на кухні. У підпорядкуванні адміністратора знаходяться двоє барменів та троє офіціантів. Шеф керує роботою трьох поварів та двох посудомийниць.

Технічна служба. Головний інженер відповідає за планування та контроль обслуговування всіх інженерних систем, таких як електрика, водопостачання, опалення, кондиціювання тощо. У його підпорядкуванні знаходяться троє техніків, які працюють позмінно.

У готелі лише один *конференц-менеджер*, який відповідає за організацію та проведення конференцій, зустрічей, семінарів та інших подій. Він встановлює контакт з клієнтами та забезпечує успішну організацію подій у готелі, починаючи від планування і закінчуючи виконанням всіх деталей.

Наступним етапом проаналізуємо кадровий складу готелю. У таблиці 2.11 наведено структуру персоналу готелю «Ribas Duke» за різними ознаками за 2023 - 2024 рік.

Таблиця 2.11

Структура персоналу готелю «Ribas Duke» за різними ознаками

Категорія	2024 рік		2023 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ж	25	68	19	56
Ч	12	32	15	44
Разом	37	100	34	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	14	38	13	38
35-45	15	41	11	33
Від 45	8	21	10	29
Разом	37	100	34	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	20	54	18	53
Середня освіта за фахом	12	32	9	26
Без фахової освіти	5	14	7	21
Разом	37	100	34	100

Закінчення таблиці 2.11

Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	3	8	2	6
Спеціаліст	5	14	3	9
Робітники	29	78	29	85
Разом	37	100	34	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	7	19	5	15
До 5	21	57	21	61
5-10	6	16	5	15
Від 10	3	8	3	9
Разом	37	100	34	100

Джерело: складено автором за даними готелю

Таким чином, можна зробити висновок, що чисельність персоналу готелю «Ribas Duke» зросла внаслідок розширення штату. Якщо у 2023 році в закладі працювало 34 співробітники, то у 2024 році їхня кількість збільшилася до 37 осіб. Основну частину працівників становлять жінки - 68%, тоді як частка чоловіків складає лише 32%. Найбільша кількість співробітників має стаж до 5 років. Це пов’язане з тим, що значну частину персоналу складають молоді фахівці віком до 35 років. Оскільки готель залучає висококваліфікованих працівників, серед персоналу переважають особи з вищою профільною освітою. Керівний персонал займає найменшу частку, лише 8%. Основну частину штату становлять робітники (78%), а також спеціалісти (14%), які виконують всі розпорядження.

Наступним етапом після аналізу структури персоналу готелю розглянемо його динаміку продуктивності праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів готелю «Ribas Duke»

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне, +-	відносне, %
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	20	2	11,1
2	Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	3374,5	3937,4	562,9	16,7
3	Кількість обслугованих клієнтів, осіб	3763	4282	519	13,8

Закінчення таблиці 2.12

4	Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. / особу	187,5	196,9	9,4	5,0
5	Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	209,1	214,1	5	2,4

Джерело: розраховано за даними готелю

Для наочності побудуємо діаграму для відстеження динаміки продуктивності праці (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Динаміка продуктивності праці готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Отже, з 2023 по 2024 рік спостерігається зростання показників продуктивності праці як у вартісному виразі на 5%, так і в натуральному виразі на 2,4%.

Також побудуємо діаграму для наочності відображення кількості обслугованих клієнтів та суми отриманого доходу від реалізації послуг (рис. 2.6).

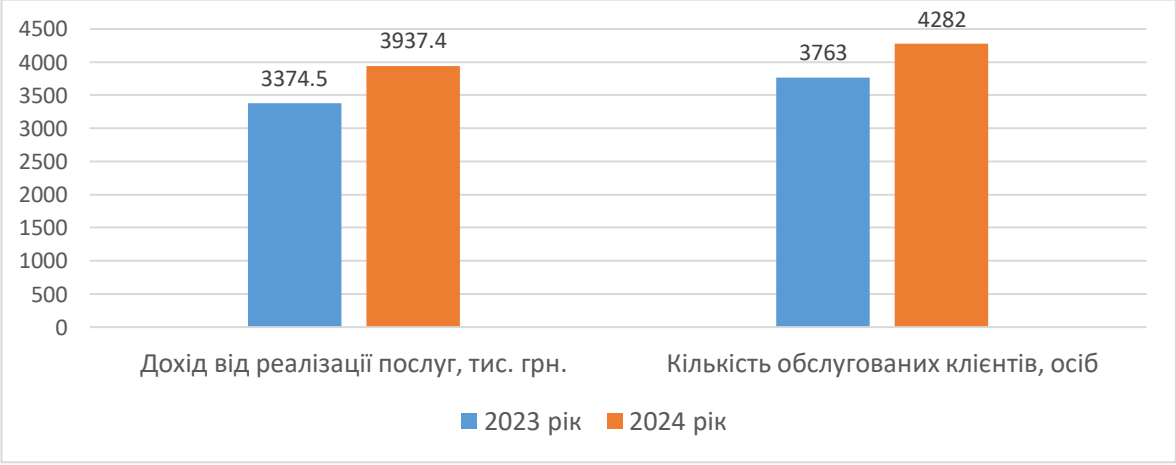


Рис. 2.6 Динаміка доходу та кількості обслугованих клієнтів готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Таким чином, на основі наведених даних можна зробити висновок, що у 2024 році спостерігалась позитивна динаміка у використанні трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 2 особи, що дозволило забезпечити збільшення кількості обслугованих клієнтів на 13,8% та зростання доходу від реалізації послуг на 16,7%.

Також важливим етапом є дослідження кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме від персоналу залежить рівень обслуговування гостей готелю «Ribas Duke» (табл. 2.13).

Коефіцієнт обороту прийому кадрів ($К_{пр}$) визначається як відношення кількості осіб, прийнятих на роботу за певний період ($Ч_{пр}$), до середньооблікової чисельності штатних працівників за той самий період [56]:

$$К_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с}} * 100 \quad (2.1)$$

де, $К_{пр}$ - коефіцієнт обороту по прийому;

$Ч_{пр}$ - чисельність прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_{с}$ - середньооблікова чисельність працівників за звітний період.

Коефіцієнт загального обороту ($К_{заг.об}$) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників [56]:

$$К_{заг.об} = \frac{Ч_{пр}+Ч_{зв}}{Ч_{с}} * 100 \quad (2.2)$$

де, $К_{заг.об}$ - коефіцієнт загального обороту;

$Ч_{зв}$- кількість працівників, звільнених за період.

Коефіцієнт плинності кадрів ($К_{пл}$) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність зайнятій посаді, а також за власним бажанням (крім поважних причин) до середньооблікової чисельності штатних працівників [56]:

$$К_{пл} = \frac{Ч_{зв.пор}}{Ч_{с}} * 100 \quad (2.3)$$

де, $К_{пл}$ - коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв.пор}$ - чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням.

Таблиця 2.13

Оцінка кадрового потенціалу готелю «Ribas Duke»

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +-	Відносне, %
1	Загальна чисельність працівників, осіб	34	37	3	8,8
2	Прийнято всього, осіб	12	21	9	75
3	Вибуло всього, осіб	13	17	4	30,8
4	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	20	2	11,1
5	Коефіцієнт обороту прийому, %	35,3	56,8	21,5	60,9
6	Коефіцієнт загального обороту, %	138,8	190	51,2	36,9
7	Коефіцієнт плинності персоналу, %	72	85	13	18,1

Джерело: розраховано за даними готелю

Для відображення динаміки показників побудуємо діаграму на основі даних таблиці (рис. 2.7).

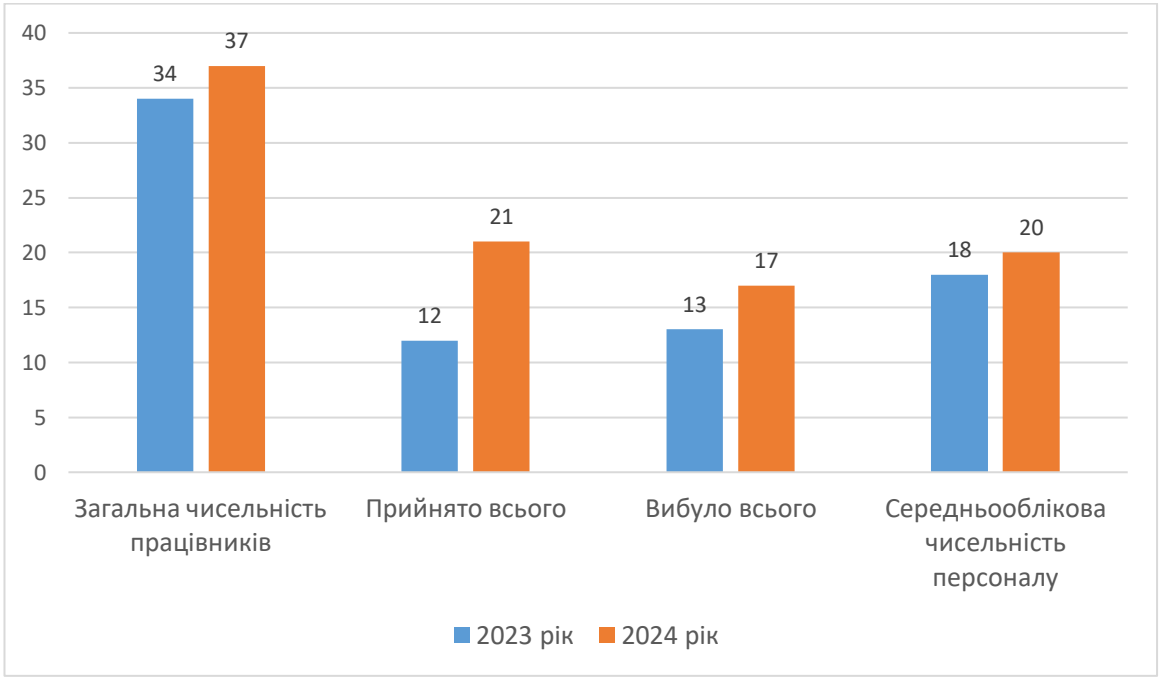


Рис. 2.7 Динаміка кадрового потенціалу готелю «Ribas Duke» за 2023-2024 рр.

Отже, у 2024 році на підприємстві спостерігається зростання як чисельності персоналу, так і руху кадрів. Загальна кількість працівників збільшилася на 3 особи (8,8 %). Однак одночасно з цим зросла і кількість звільненого персоналу понад 30,8 %, що свідчить про підвищену плинність

кадрів. Середньооблікова чисельність зросла на 11,1 %, але коефіцієнти руху кадрів демонструють негативну тенденцію: коефіцієнт обороту прийому зріс на 60,9 %, загальний оборот - на 36,9 %, а коефіцієнт плинності персоналу збільшився на 18,1 %. Це може свідчити про, що підприємство активно поповнює персонал, проте значна частина працівників не затримується надовго. Така ситуація може свідчити про проблеми в системі мотивації, умовах праці, системі адаптації та потребує уваги з боку керівництва для зниження зайвих витрат та підвищення стабільності кадрового складу.

Підбором персоналу в готель займається HR-відділ, який знаходиться в офісі мережі. Зазвичай, коли виникає потреба у персоналі, керівники служб повідомляють про це керуючу і потім вона передає запит до офісу у HR-відділ.

HR-менеджери займаються пошуком персоналу, формують вакансії, оцінюють професійні якості кандидатів, організовують співбесіди та слідкують за адаптацією нового персоналу на робочому місці. Також HR-відділ відповідає за формування системи мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання, займається розвитком корпоративної культури та створенням комфортного робочого середовища у всіх готелях мережі.

Для пошуку персоналу вони зазвичай користуються онлайн-рекрутингом: розміщують оголошення на сайтах пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua тощо), на сайті мережі та в соцмережах (Facebook, Instagram). Доволі часто займаються пошуком через рекомендації та особисті контакти (метод «сарафанного радіо»). Також в мережі присутнє кар’єрне зростання та практикується переведення співробітників у інші відділи та посади.

Після відбору, кандидатам призначають співбесіду у готелі. Керівники служб готелю проводять співбесіди та відбирають кандидатів для своїх відділів. Потім займаються стажуванням нових співробітників.

Прийом нових працівників здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства. Звільнення співробітника може відбутись за його власною ініціативою, за взаємною згодою сторін або після завершення строку трудового

договору. Під час оформлення на роботу працівники ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку. Вони складаються з таких пунктів:

- основні обов'язки й права працівників та роботодавця;
- порядок прийому та звільнення персоналу;
- особливості організації та регулювання робочого часу;
- відповідальність за недотримання трудової дисципліни.

Створенням робочих графіків для працівників займаються керуючі служб.

Згідно з законодавством України, кожен працівник має право на щорічну оплачувану відпустку затверджену планом відпусток, яка становить 24 календарні дні.

При прийомі нових робітників, особливого значення набуває система наставництва. Для новачків наставниками призначаються керівники відділів, або співробітники з високим рівнем кваліфікації, які безпосередньо проводять навчання, надають підтримку та відповідають на різні запитання. На початку вони проводять ознайомчу екскурсію по готелю, знайомлячи співробітника з роботою всіх підрозділів. Це допомагає краще зрозуміти, які послуги надає заклад і як їх представляти гостям. У процесі навчання нові працівники також отримують інформацію про історію готелю та основні напрями його діяльності.

Готельна мережа Ribas Hotels має власну онлайн-платформу для навчання персоналу - Ribas Hotel Academy. При прийомі на роботу всі співробітники повинні обов'язково пройти навчання, де вони ознайомлюються з корпоративною культурою мережі та основами своєї роботи.

Відділ навчання займається підготовкою та підтримкою навчальних програм для співробітників, створенням навчального контенту (відеоуроки, текстові модулі, чеклисти та покрокові інструкції), проведенням вебінарів з експертами галузі, адаптацією нових співробітників та підтримкою стандартів сервісу мережі.

У готелі «Ribas Duke» система оплати праці є погодинною, тобто заробітна плата формується на основі фактично відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки, а не обсягу виконаної роботи. Адміністратори

рецепції, бармени, техніки, поварі також отримують бонуси від кількості продажів, результатів своєї роботи, або досягнення певних показників ефективності.

Також в готелі діє система мотивації у вигляді відсотка від стажу роботи. Нарахування відбувається таким чином:

- від 0,5 року - 3%;
- від 1 року - 5%;
- від 2 років - 10%;
- від 5 років - 15%.

У готелі є система мотивації персоналу, яка включає певний набір стимулів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Види мотивації персоналу в готелі «Ribas Duke»

№	Назва групи	Інструменти мотивації
1	Матеріальна мотивація	1. Оклад (фіксована зарплата); 2. Відсоток від продажів чи виконаної роботи; 3. Підвищена оплата за святкові зміни; 4. Доплати за стаж; 5. Оплата понаднормових годин; 6. Знижки на проживання в готелях мережі.
2	Соціальна мотивація	1. Доброзичлива корпоративна культура; 2. Навчання, підвищення кваліфікації.

Джерело: складено автором

Отже, в готелі «Ribas Duke» переважно використовують матеріальну систему мотивації, а нематеріальна система відсутня. Для підвищення мотивації персоналу доцільно запровадити нематеріальну систему стимулювання. Підтримка колег, позитивний психологічний клімат та доброзичлива атмосфера в колективі сприятимуть покращенню настрою працівників і підвищенню їхньої продуктивності.

2.3. Аналіз недоліків у системі управління персоналом та якості сервісу у готелі «Ribas Duke»

Здебільшого готель Ribas Duke надає високий рівень сервісу, що підтверджується переважно позитивними відгуками гостей. Можна стверджувати, що це досягнуто завдяки стандартам управлінської компанії Ribas Hotels, для якої якість обслуговування є ключовою складовою іміджу. Адже в першу чергу, керівники мережі прагнуть, щоб бренд асоціювався у гостей із бездоганним сервісом, тому значну увагу приділяють стандартизації процесів та контролю якості.

Керуюча готелем прагне донести цю думку працівникам готелю та робить акцент на важливості дотримання високих стандартів обслуговування. Більшість співробітників це розуміють і сумлінно виконують свою роботу, адже усвідомлюють, що саме від них залежить враження гостей і репутація закладу.

Проаналізуємо рівень якості послуг готелю. Для цього використаємо відгуки та оцінки гостей, які вони залишили на сайті Boking.com (табл. 2.15). Оцінювання проводилося за десятибальною шкалою - від 0 до 10 балів.

Таблиця 2.15

Оцінювання ключових параметрів готелю «Ribas Duke» за даними платформи Booking.com

№ п/п	Критерії оцінювання	Кількість балів
1	Персонал	9,1
2	Комфорт	9,7
3	Зручності	9,6
4	Чистота	8,9
5	Співвідношення «ціна / якість»	9,4
6	Розташування	9,8
7	Безкоштовний Wi-Fi	8,6
Загальна оцінка за 10-бальною шкалою		9,5

Джерело: сформовано автором на основі [44]

За даними таблиці видно, що гості залишають хороші оцінки. Тому, можна зробити висновок, що якість послуг в готелі є доволі високою.

Далі визначимо рівень задоволеності гостей сервісом у готелі за допомогою Індексу задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI). Варто зауважити, що готель слідкує за даним показником та розраховує його кожного місяця. Після виїзду гостей адміністратори заповнюють таблицю виїзду гостей, вказуючи їх контактні дані. Потім відділ турботи про гостей, зв'язується з ними та проводить опитування за допомогою анкети, яка представлена у додатку Б. На основі результатів опитування розраховується середній індекс задоволеності гостей. Його обчислюють за наступною формулою [57]:

$$CSI = \frac{\sum(O_i * W_i)}{\sum W_i}, \quad (2.4)$$

де, O_i - оцінка для кожного критерію;

W_i - вага (важливість) кожного критерію.

Згідно зі шкалою оцінки задоволеності індекс від 0 до 7 вважається нижчим за середній, 7-8 – середній показник, 8-10 – показник вищий за середній.

Для аналізу був обраний період літнього сезону (5 місяців). Результати аналізу представлені в додатку В (рис. В.1). Для зручності перенесемо дані в таблицю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Складові індексу задоволеності (GSI) гостей готелю «Ribas Duke»

Складові	Оцінка
Загальні враження	9
Персонал	9
Комфортність номеру	10
Чистота	8
Сніданки	9
СПА	10

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю

На основі цих даних порахуємо індекс задоволеності гостей. В таблиці представлені дані, які вже враховують вагу кожного показника.

Спершу знаходимо суму оцінок: 9+9+10+8+9+10=55, потім отримане число ділимо на кількість кількість складових – 6.

$$CSI = \frac{55}{6} = 9{,}1$$

Отже, індекс задоволеності гостей (GSI) становить 9,1 з 10. Це свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів послугами готелю. Проте, якщо звернути увагу на те, як гості оцінили складові індексу, то бачимо, що критерій «Чистота» гості оцінили найнижче, лише у 8 балів. Тому керівництву рекомендується звернути увагу на цей аспект для підтримки високого рівня сервісу.

Також було проаналізовано відгуки гостей на платформі Booking.com, в Google та таблиці виїздів. Визначили, що готель має багато позитивних відгуків. Гості відзначають зручне розташування та якісні сніданки, високо оцінюють СПА-зону та загальний комфорт проживання. Проте були також наявні негативні коментарі про недостатню компетентність персоналу та погане прибирання в номерах. Гості відмічали, що в номері були бруді вікна та ковролін. Деякі гості звернули увагу на те, що були брудні крісла та стільці.

Отже, за даними таблиці виїздів гостей готелю «Ribas Duke» можна визначити основні показники сервісу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники якості сервісу в готелі «Ribas Duke»

Назва показника	Значення
Індекс задоволеності гостей (GSI)	9,1 з 10
Кількість скарг на персонал	20 із 500
Частка повторних гостей	18% зі 100%

Джерело: розраховано автором за даними готелю

Таким чином, готель демонструє високий рівень якості обслуговування, про що свідчить індекс задоволеності гостей на рівні 9 балів із 10. Це підтверджує, що гості в цілому позитивно оцінюють сервіс. Показник кількості скарг на персонал становить 20 із 500 опитуваних гостей, тобто є низьким і характерним для готелів із добре налагодженими стандартами обслуговування. Водночас частка повторних гостей становить лише 18%, що є нижчим за рекомендований рівень (30–40% для міських готелів). Це може свідчити про недостатню програму лояльності або сильну конкуренцію на ринку.

Для оцінки якості сервісу також наведемо показники якості внутрішніх процесів у готелі (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники якості операційних процесів в готелі «Ribas Duke»

Назва показника	Значення
Швидкість заселення і виселення	Заселення – 8-10 хв. Виселення – 3-5 хв.
Середній час реагування персоналу на запит	До 10 хв.

Джерело: розраховано автором за даними готелю

Отже, операційні показники свідчать про те, що готель працює на достатньо високому рівні організації сервісу. Процес заселення та виселення відповідає середньому стандарту міських готелів. Середній час реагування на запити гостей також відповідає рівню міжнародних стандартів. Це підтверджує, що організація роботи рецепції є достатньо ефективною.

Проте орієнтація на гостя інколи буває настільки сильна, що потреби персоналу можуть відходити на другий план.

Під час ухвалення управлінських рішень не завжди враховуються думки працівників. А прагнення до оптимізації витрат інколи призводить до того, що співробітники виконують додаткові функції, які не входять до їхніх основних обов’язків, аби забезпечити безперебійний сервіс для гостей.

Особливо гостро ця проблема проявляється у періоди високого завантаження готелю, коли персоналу не вистачає. Наприклад, офіціанти зазвичай допомагають у підготовці залу до бенкету, а потім одночасно обслуговують банкетні столи та приймають замовлення від гостей у ресторані. Це створює високу психологічну та фізичну напругу, що впливає як на якість сервісу, так і на моральний стан персоналу. Також, іноді вони змушені працювати в терміновому режимі коли необхідно оперативно вирішувати завдання, які зазвичай виконувалися б кількома людьми. Це призводить до їх перевтоми, зниження мотивації та швидкого емоційного вигорання.

Як наслідок, велике навантаження під час банкетів і конференцій також може сприяти появі ризиків виникнення помилок в роботі та незадоволеності

гостей, оскільки співробітники фізично не встигають приділити достатню увагу кожному гостю. Таким чином, недостатня кількість персоналу є не лише внутрішньою проблемою працівників, але й фактором, який впливає на репутацію готелю в цілому.

Постійно присутнє значне фізичне та емоційне навантаження, пов'язане з постійною роботою з гостями, часто без достатнього відпочинку чи належного соціального захисту, спричиняє професійне вигорання у співробітників, в результаті чого, працівники нерідко звільняються після короткого періоду роботи. В свою чергу, це порушує безперервність надання послуг через нестабільність в колективі.

Як наслідок готель вимушений постійно витрачати кошти на пошук, відбір, адаптацію та навчання нових співробітників, що негативно впливає на загальну ефективність управління персоналом. До того ж часта зміна кадрів знижує якість обслуговування та може зашкодити репутації закладу, адже нові співробітники не завжди встигають повністю засвоїти стандарти сервісу.

Слабка та однотипна система мотивації, яка зазвичай обмежується лише виплатою заробітної плати, є також доволі поширеною проблемою в управлінні персоналом готелю. Хоча матеріальна винагорода є важливим фактором, її недостатньо для довгострокового утримання працівників та стимулювання їх до високої результативності й прояву ініціативи. Нестача нематеріальних заохочень, таких як подяка, публічне визнання, гнучкий графік, а також можливості для професійного росту чи кар'єрного зростання, призводить до того, що працівники не відчувають своєї цінності для компанії.

Мотивація займає особливе значення в індустрії гостинності, адже якість обслуговування напряму залежить від настрою, привітності та відповідальності кожного співробітника. Тому відсутність продуманої мотиваційної системи негативно впливає не тільки на результативність праці, а й на конкурентоспроможність готелю загалом. Успішні підприємства вкладають ресурси у сучасні та гнучкі програми мотивації, які поєднують матеріальні і

нематеріальні стимули та сприяють формуванню стабільної, лояльної й висококваліфікованої команди.

З метою оцінки рівня задоволеності персоналом існуючої системи мотивації та виявлення побажань щодо її вдосконалення, було розроблено анкету та проведено опитування співробітників. У ньому взяли участь 35 працівників. Бланк анкети для опитування наведено в додатку Г.

Результати опитування представлені на рисунку 2.8.

За результатами опитування понад 57% працівників відповіли, що отримують задоволення від своєї роботи, 27% - важко відповісти та 17% персоналу не задоволені. На питання «Чи вважаєте Ви, що керівник справедливо оцінює результати Вашої праці?» понад 43% опитуваних вважають оцінювання справедливим. Лише 23% відповіли, що ні, та 34% утримались від відповіді. Крім цього, більшій частині опитуваних (51%) було складно відповісти чи задоволені вони можливостями кар’єрного зростання. Також понад 78% опитуваних вважають, що їх рівень кваліфікації повністю відповідає вимогам посади.

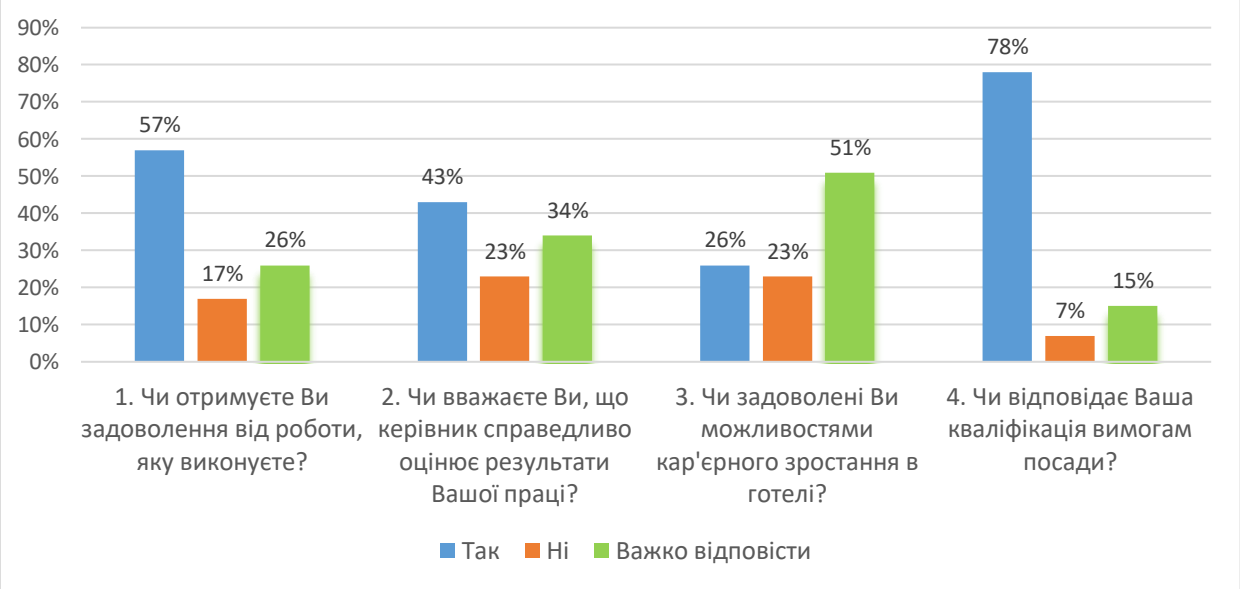


Рис. 2.8 Результати проведеного опитування 1-4 питання

За результатами опитування понад 57% працівників відповіли, що отримують задоволення від своєї роботи, 27% - важко відповісти та 17%

персоналу не задоволені. На питання «Чи вважаєте Ви, що керівник справедливо оцінює результати Вашої праці?» понад 43% опитуваних вважають оцінювання справедливим. Лише 23% відповіли, що ні, та 34% утримались від відповіді. Крім цього, більшій частині опитуваних (51%) було складно відповісти чи задоволені вони можливостями кар'єрного зростання. Також понад 78% опитуваних вважають, що їх рівень кваліфікації повністю відповідає вимогам посади.

На питання «Чи хотіли б Ви, щоб у готелі організовували заходи з підвищення кваліфікації?» (рис. 2.9) 80% опитуваних висловили бажання до подальшого навчання. Це свідчить про те, що у великої кількості персоналу присутній інтерес до професійного росту, який варто підтримувати. Проте 46% опитуваних не відчувають підтримки їхніх ініціатив. Це вказує на те, що керівництво є недостатньо відкритим до інновацій та ідей співробітників, що також негативно впливає на мотивацію.

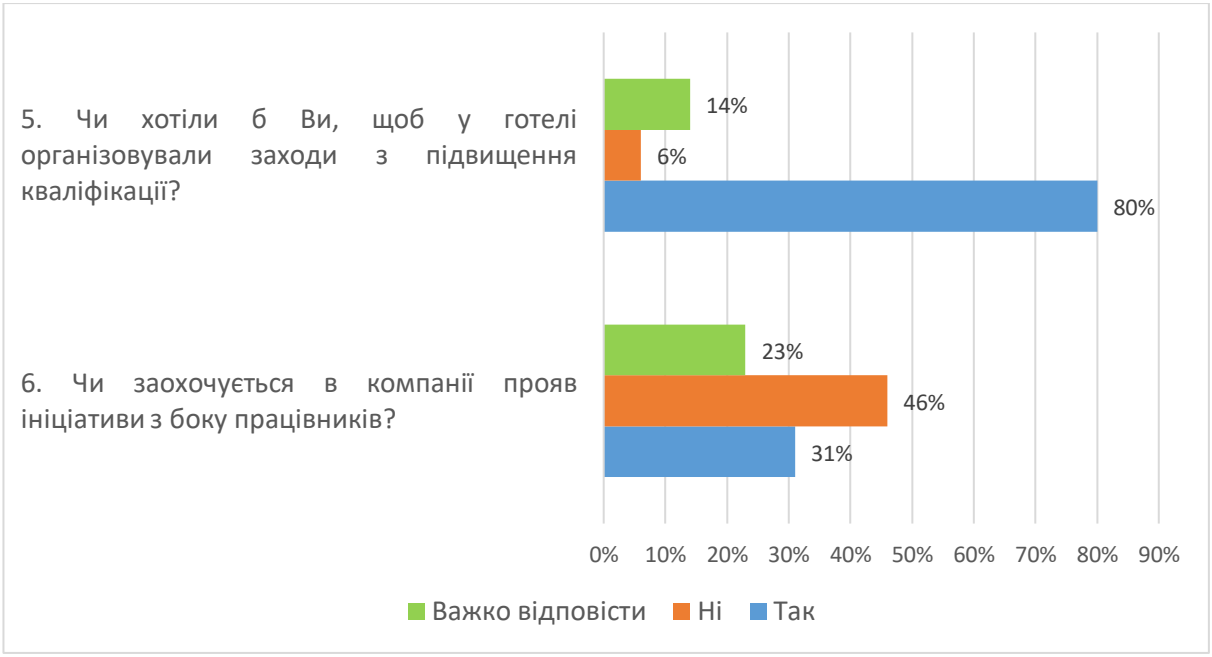


Рис. 2.9 Результати проведеного опитування 5-6 питання

Що стосується системи мотивації (рис.2.10), то 51% опитуваних відповіли, що наявна система не спонукає їх працювати ефективніше (рис. 2.3), 20% було важко відповісти, тільки 29% співробітників відповіли, що спонукає. Це підтверджує, її низьку результативність та потребу в перегляді.



Рис. 2.10 Структура відповідей на питання «Чи спонукає діюча система мотивації працювати співробітників ефективніше?»

Також понад 57% опитуваних вважають, що в готелі низький рівень мотивації співробітників (рис. 2.11). Це узгоджується з попередніми відповідями і демонструє загальну недостатність існуючої системи стимулювання. Тільки 20% вважають наявний рівень достатнім, а 23% не змогли відповісти.

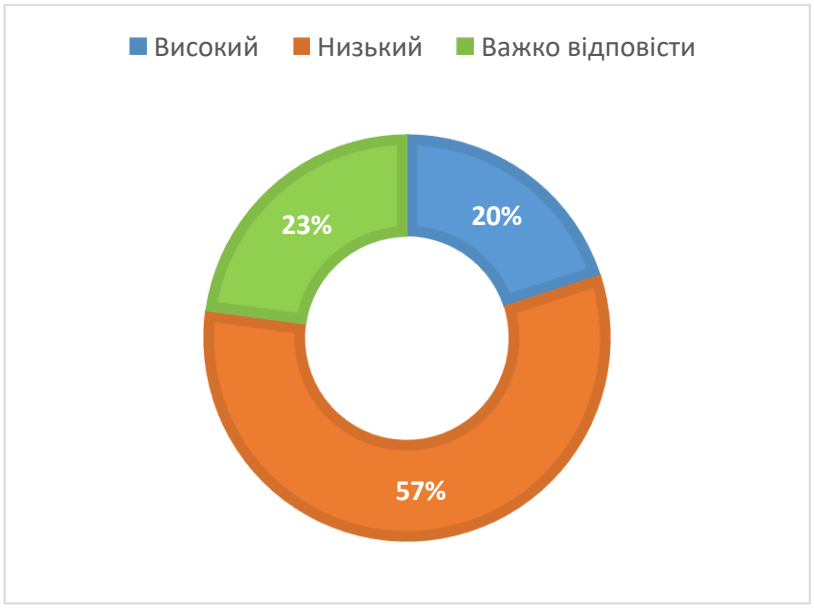


Рис. 2.11 Структура відповідей на питання «Який, на Вашу думку, загальний рівень мотивації співробітників в готелі?»

На питання «Чи організовує керівництво заходи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу?» (рис. 2.12), 52% опитуваних відповіли, що

так, але вони не мають помітного ефекту. А 31% вважає, що подібні заходи взагалі не проводяться.



Рис. 2.12 Структура відповідей на питання «Чи організовує керівництво заходи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу?»

Понад 49% опитаних працівників незадоволені існуючою системою мотивації, і лише 31% відповіли позитивно (рис. 2.13). Також понад 83% співробітників вважають, що в готелі потрібно покращити систему мотивації.

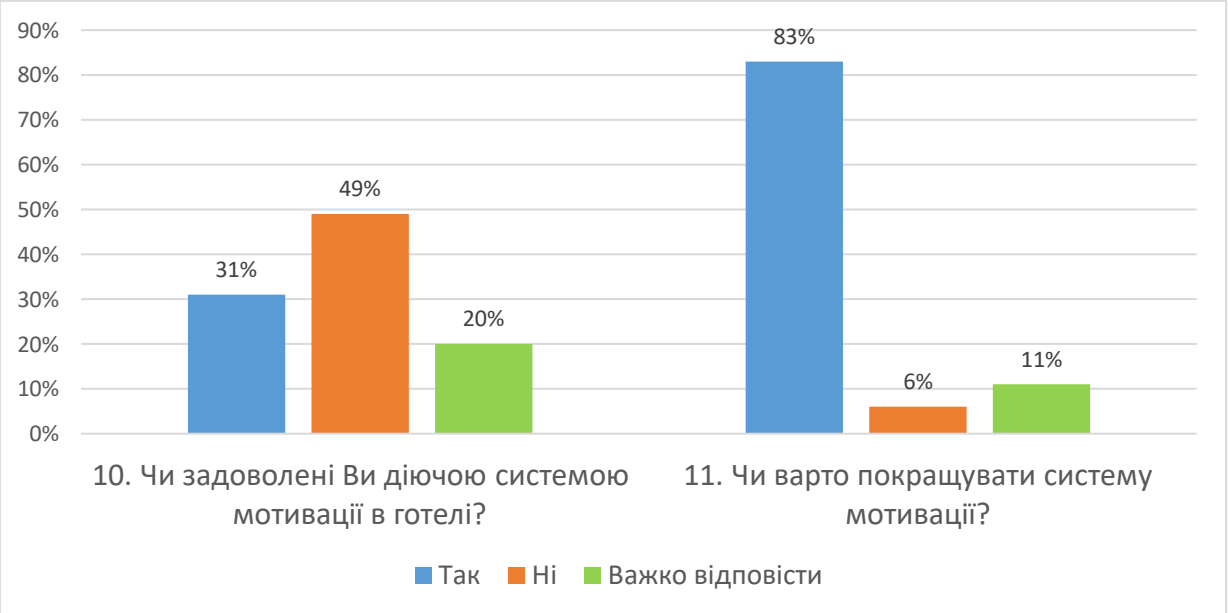


Рис. 2.13 Результати проведеного опитування 10-11 питання

Крім того, співробітники відповіли на запитання «Які заходи Ви б запропонували?». Найбільше було відповідей про:

- Підвищення рівня заробітної плати – 23 особи;

- Запровадити нематеріальні стимули мотивації (подяки, відзнаки, гнучкий графік) – 19 осіб;
- Запровадити прозору систему премій та бонусів – 16 осіб;
- Покращити умови праці – 12 осіб.

Отже, отримані дані свідчать про те, що поточна мотиваційна система в готелі не повністю відповідає очікуванням працівників і не забезпечує високого рівня їх залученості. Проте, персонал проявляє зацікавленість у розвитку та готовність працювати більш ефективно, якщо мотиваційна політика буде вдосконалена.

Таким чином, можна зробити висновок, що готель «Ribas Duke» забезпечує високий рівень сервісу для гостей, який підтверджується високими показниками задоволеності та низьким рівнем скарг. Однак внутрішні показники управління персоналом свідчать про суттєві проблеми у сфері мотивації, залученості та оцінювання персоналу. Тому підприємству рекомендується покращити систему стимулювання працівників, удосконалити програми навчання та кар'єрного розвитку, а також активніше розвивати програму лояльності гостей, щоб підвищити частку повторних відвідувачів.

Висновки до 2 розділу:

Готель «Ribas Duke» займає вигідну позицію на ринку завдяки вдалому розташуванню, сучасній інфраструктурі та високому рівню сервісу. Різноманітність категорій номерів, широкий спектр додаткових послуг, сучасно обладнані конференц-зали та орієнтація на широку аудиторію від сімейних туристів до ділових гостей забезпечують цілорічний попит на послуги. Проведений аналіз відгуків свідчить про високу загальну оцінку роботи готелю, що підтверджує його високий рівень сервісу. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки продемонстрував стабільну позитивну динаміку. Зростання доходів, прибутку та рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та збільшення попиту на послуги. Попри певне зниження показників

ліквідності, загальний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний із перспективами для подальшого розвитку. Аналіз діяльності готелю «Ribas Duke» дозволив виявити можливості для удосконалення його роботи. Зокрема, пропонується оновити номерний фонд, почати використовувати послуги аутсорсингу, покращити маркетинг, підвищити мотивацію персоналу, розширити асортимент послуг та партнерства.

Аналіз системи управління персоналом показав, що кадровий потенціал готелю «Ribas Duke» загалом відповідає потребам підприємства, адже більшість працівників має достатній рівень підготовки та практичних навичок. Проте виявлено, що в готелі присутній інтенсивний рух кадрів, що проявляється у підвищених коефіцієнтах прийому, звільнення та плинності персоналу. Така ситуація свідчить про недостатню ефективність системи мотивації, адаптації й утримання персоналу. Зростання навантаження у періоди високої завантаженості та недостатня увага до потреб співробітників призводять до зниження задоволеності умовами праці, що, у свою чергу, негативно впливає на стабільність колективу та якість обслуговування гостей.

Результати дослідження підтверджують, що, незважаючи на високий рівень сервісу, позитивні відгуки гостей і високий інтегральний показник якості обслуговування, готель «Ribas Duke» має суттєві недоліки у сфері управління персоналом. Дані анкетування виявили низький рівень мотивації, недостатню кількість нематеріальних стимулів, слабку комунікацію між керівництвом і працівниками та низький рівень залученості співробітників у досягнення стратегічних цілей готелю. Перевантаження персоналу у пікові періоди, брак системного зворотного зв’язку та відсутність гнучких інструментів стимулювання призводять до професійного вигорання та високої плинності кадрів. Це вказує на необхідність модернізації мотиваційної політики, упровадження сучасних HR-практик і системного розвитку персоналу, що є ключовими умовами підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності готелю на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «RIBAS DUKE»

3.1. Прогнозування кількості гостей у готелі «Ribas Duke»

У сучасних умовах функціонування готельних підприємств, які розташовані на курортній території, важливе значення має прогнозування кількості гостей, оскільки попит на готельні послуги є нерівномірним протягом року та значною мірою залежить від сезонних коливань. Сезонність впливає на рівень завантаженості номерного фонду, обсяги доходів, потребу в персоналі та ефективність використання ресурсів готелю. Тому доцільним є здійснення прогнозування кількості гостей у готелі «Ribas Duke» з урахуванням сезонного чинника, що дає змогу своєчасно адаптувати діяльність готелю до змін попиту, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити стабільність фінансових результатів.

Спочатку розрахуємо індекси сезонності квартальних показників кількості відвідувачів готелю за 2023-2025 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індекси сезонності квартальних показників кількості відвідувачів готелю «Ribas Duke» за 2023-2025 рр.

Рік, квартал		Кількість гостей, ос/ *(У)*	$\hat{y}_t$	*Індекси сезонності,* $\%\ (I_s = \frac{y_i}{\hat{y}_t} \times 100)$
2023	I	808	817	99
	II	1 083	869	125
	III	979	921	106
	IV	878	973	90
2024	I	870	817	106
	II	838	869	96
	III	1 574	921	171
	IV	959	973	99
2025	I	926	817	113
	II	1 209	869	139
	III	1 833	921	199
	IV	1 293	973	133

Джерело: розраховано автором на основі звітності готелю

Отже, на основі розрахованих індексів сезонності видно, що кількість гостей у готелі має чітко виражений сезонний характер. Найнижчі значення

індексів спостерігаються у I та IV кварталах, де показники коливаються в межах 90–133 %, що свідчить про відносно низький або близький до середнього рівень попиту.

Найвищі індекси сезонності зафіксовані у II та особливо III кварталах. У III кварталі індекс сезонності стабільно перевищує 100 % і сягає 171 % у 2024 році та 199 % у 2025 році, що вказує на пік туристичного попиту. Така динаміка є характерною для курортних готелів і пов'язана з літнім сезоном відпочинку.

Далі розрахуємо індекс сезонності за медіаною, середньою арифметичною та середньою з центральних членів ряду (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Регресійний аналіз кількості гостей готелю «Ribas Duke»

Квартал	Індекс сезонності за середньою арифметичною	Індекс сезонності за медіаною	Індекс сезонності за середньою з центральних членів ряду
I	106	106	106
II	120	96	125
III	159	171	171
IV	107	99	99
Сума відносних відхилень	492	472	501
Середньоквартальний індекс	123	118	125

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунок індексу сезонності різними методами, підтвердив, що в готелі наявні чітко виражені сезонні коливання кількості гостей протягом року. Незалежно від обраного способу розрахунку, найбільше відхилення від середньорічного рівня спостерігається у третьому кварталі, де індекси сезонності коливаються в межах 159–171 %, що свідчить про піковий попит на готельні послуги.

Перший та четвертий квартали характеризуються помірними значеннями індексів сезонності (99–107 %), що вказує на відносно стабільний або близький до середнього рівень попиту. Водночас другий квартал демонструє істотну варіативність результатів залежно від методу розрахунку: індекс сезонності змінюється від 96 % до 125 %, що може свідчити про нестійкість попиту та підвищену чутливість цього періоду до зовнішніх чинників.

Середньоквартальні індекси сезонності, які становлять 118–125 %, підтверджують загальну тенденцію до концентрації попиту в окремі періоди року.

Наступним кроком, розрахуємо скорегований індекс сезонності за медіаною, середньою арифметичною та середньою з центральних членів ряду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Регресійний аналіз кількості гостей готелю «Ribas Duke» за скоригованим індексом сезонності

Квартал	Скорегований індекс сезонності за середньою арифметичною	Скорегований індекс сезонності за медіаною	Скорегований індекс сезонності за середньою з центральних членів ряду
I	86	90	85
II	98	82	100
III	129	145	137
IV	87	83	79
Сума відносних відхилень	400	400	400
Середньоквартальний індекс	100	100	100

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведений розрахунок показує, що найвищий рівень сезонної активності стабільно припадає на третій квартал, де скореговані індекси сезонності становлять 129–145 %. Це свідчить про значне перевищення середнього рівня попиту та підтверджує наявність пікового туристичного сезону. Натомість перший та четвертий квартали характеризуються найнижчими значеннями індексів (79–90 %), що вказує на спад попиту та міжсезонний характер цих періодів.

Другий квартал займає проміжне положення, демонструючи значення скорегованих індексів у межах 82–100 %, що свідчить про поступове зростання попиту перед настанням високого сезону. Таким чином, скореговані індекси сезонності підтверджують доцільність їх використання для прогнозування кількості гостей, планування завантаженості номерного фонду, оптимізації чисельності персоналу та формування гнучкої цінової політики готелю з урахуванням сезонних коливань.

Для здійснення подальшого прогнозу кількості гостей у готелі «Ribas Duke» з урахуванням сезонних коливань використаємо метод аналітичного вирівнювання за рівнянням прямої:

$$У_t = a_0 + a_{a1t}\ , \qquad (3,1)$$

Параметри a_0 і a_1 для рівняння прямої знаходяться методом найменших квадратів. Після розрахунків нами отримано наступне рівняння тренда:

$$У_t = 765 + 52 * x$$

Далі визначимо прогнозований обсяг кількості гостей готелю для кожного кварталу 2026 року (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз кількості гостей готелю «Ribas Duke» на 2026 рік

Квартал	Прогноз за середньою арифметичною
I	1 244
II	1 457
III	1 993
IV	1 391

Джерело: розраховано автором

Далі на основі фактичних рівнів кількості гостей за 2023-2025 рр. і прогнозу на 2026 р. побудуємо графік (рис. 3.1).

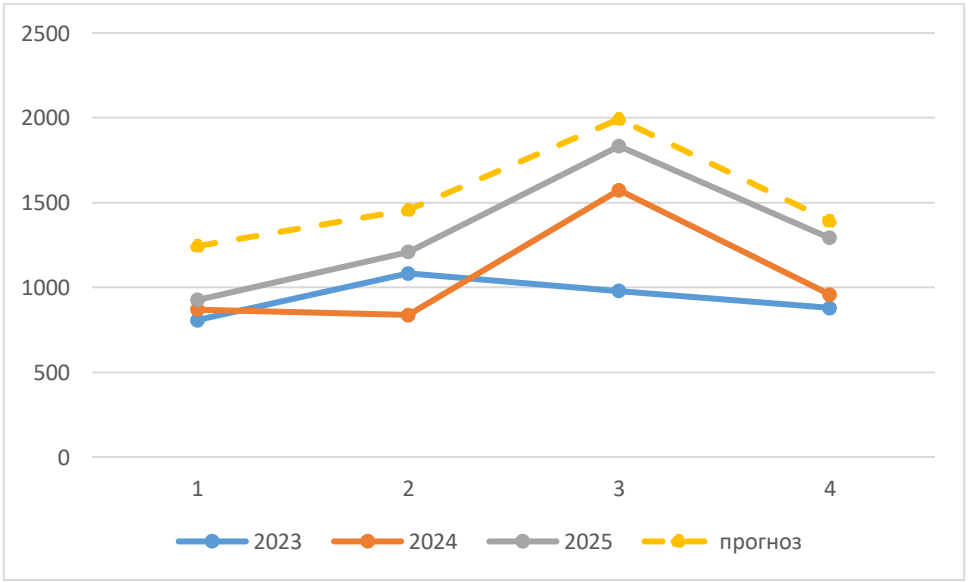


Рис. 3.1 Кількість гостей у готелі «Ribas Duke» за 2023-2025 рр. і прогноз на 2026 р.

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що у 2026 р. збережеться сформована у 2023-2025 рр. тенденція сезонних коливань кількості відвідувачів готелю. Можна очікувати, що в І кварталі буде найменша кількість гостей –1 244 особи. У ІІ кварталі прогнозується зростання кількості гостей до 1 457 осіб, що вказує на поступове відновлення попиту та підготовку до високого туристичного сезону. Найвищий прогнозований показник очікується у ІІІ кварталі – 1 993 особи, що відповідає піковому періоду завантаженості готелю. У IV кварталі прогнозується зниження кількості гостей до 1 391 особи, однак рівень попиту залишається вищим, ніж у першому кварталі.

3.2. Розробка заходів спрямованих на удосконалення управління персоналом та організації праці у готелі «Ribas Duke»

Провівши дослідження системи управління персоналом та якості сервісу у готелі «Ribas Duke», було виявлено, що у період літнього сезону гості залишають погані відгуки про прибирання номерів. В свою чергу, працівники готелю переважно не задоволені системою мотивації, яку застосовують в готелі. Як наслідок це впливає на індекс задоволеності гостей (GSI). Такі складові, як персонал та чистота вони оцінюють у 9 та 8 балів з 10. Тому щоб підвищити дані показники на 1 бал та збільшити кількість позитивних відгуків, нами було прийнято рішення запропонувати провести заходи з покращення існуючої системи мотивації працівників та оптимізувати роботу покоївок.

Ефективна система мотивації персоналу відіграє важливу роль у успішній роботі підприємства. Від того, наскільки працівники зацікавлені у своїй роботі, залежить якість обслуговування гостей, загальна продуктивність і навіть конкурентна позиція готелю на ринку.

На підприємстві використовується стандартна система мотивації, яка передбачає виплату основної заробітної плати відповідно до штатного розпису та тарифних ставок, а також преміювання за стаж роботи у готелі та досягнення планових продажів (діє для персоналу рецепції).

Однак проведений аналіз показав, що ця система має ряд суттєвих недоліків. Заробітна плата майже не відрізняється між працівниками. Їхні індивідуальні результати та рівень старанності фактично не впливають на розмір оплати праці. Практично відсутні інструменти нематеріальної мотивації та не враховуються індивідуальні потреби співробітників.

Крім цього існуюча система мотивації переважно орієнтована на адміністративний персонал, тоді як на рядових працівників вона має мінімальний вплив і практично не стимулює їх до підвищення результативності. Тому це свідчить про те, що необхідно удосконалити та адаптувати дану систему саме для звичайних робітників, адже вони становлять найбільшу частку працівників у штаті готелю (приблизно 80%) та формують основу сервісу.

Також слід зазначити, що мотивація персоналу у готельній сфері не може бути універсальною. Кожна категорія працівників виконує різні функції, несе різну відповідальність і має специфічні умови праці, тому система стимулювання має бути адаптована під конкретну посаду.

До рядових працівників готелю відносяться покоївки, офіціанти, бармени, працівники пральні, кухонний персонал та інші працівники, чия діяльність є основою операційної роботи. Основні особливості мотивації цих працівників представлені на малюнку 3.2.

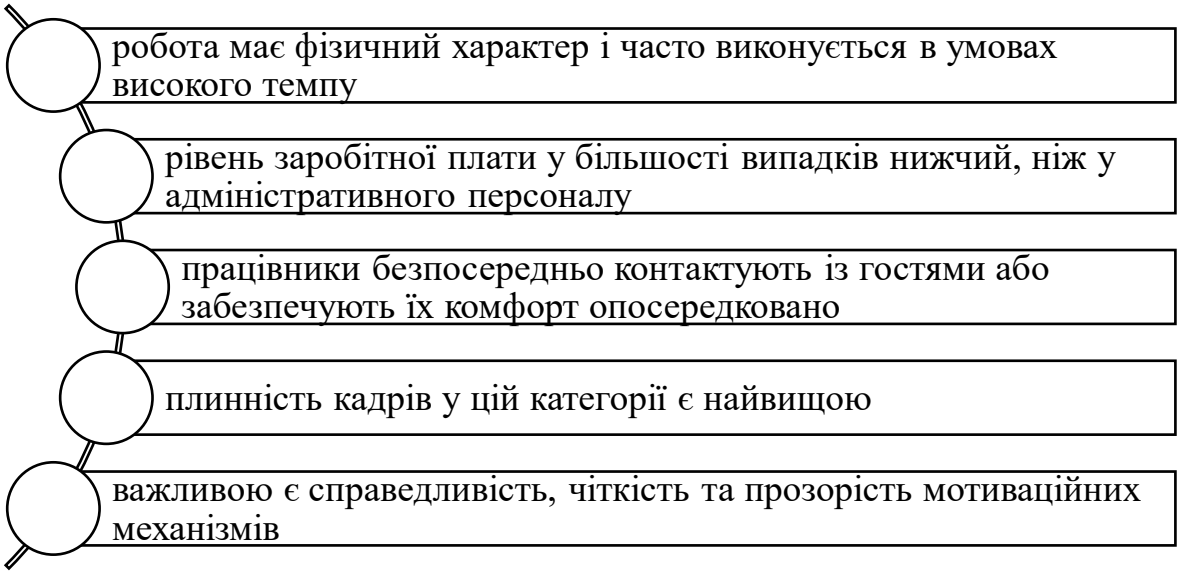


Рис. 3.2 Основні особливості мотивації рядових працівників готелю

Саме тому система мотивації має враховувати потреби цієї групи працівників та забезпечувати рівновагу між матеріальними та нематеріальними стимулами.

В якості прикладу сформуємо систему мотивації для покоївок готелю. Для підвищення результативності їх роботи застосуємо систему мотивації, побудовану на ключових показниках ефективності (KPI).

KPI є інструментом, який дозволяє перетворити загальні цілі готелю на конкретні, вимірювані та реалістичні завдання для кожного працівника. Вони забезпечують об'єктивність оцінювання, прозорість нарахування винагороди, а також сприяють формуванню відповідальності та залученості персоналу. Впровадження KPI у діяльність звичайних робітників готелю дозволяє мінімізувати вплив чинника суб'єктивності та створює умови для справедливого преміювання. В таблиці 3.5 наведемо приклади KPI для покоївок готелю.

Таблиця 3.5

Програм мотивації на основі KPI для покоївок готелю «Ribas Duke»

KPI (показник ефективності)	Цільовий рівень	Винагорода	Періодичність
Кількість номерів, прибраних понад встановлений стандарт за зміну	>10	50 грн. за кожний додатковий номер	Щоденно
Дотримання середнього часу на прибирання номеру	≤ 30 хв	5% від окладу	Щомісяця
Відсутність скарг на прибирання	≥ 90% за результатами відгуків	3% від окладу	Щомісяця
Прибраний номер відповідає стандарту	≥ 90% за результатами перевірки	3% від окладу	Щомісяця

Джерело: розроблено автором

В середньому заробітна плата покоївки складає 16 500 грн. на місяць тому якщо протягом місяця вона буде дотримуватись стандартного часу прибирання, або зменшить його, то отримає приблизно 825 грн. винагороди за місяць. Таким чином, можна розробити систему мотивації також для інших відділів готелю.

Крім цього, також варто зосередити увагу на нематеріальних способах мотивації, адже вони не потребують великих витрат, але суттєво покращують психологічну атмосферу в колективі.

В якості нематеріальної мотивації для покоївок, а також інших робітників готелю можна запропонувати такі заходи:

- впровадження гнучкого графіку роботи;
- навчання персоналу (безкоштовні курси, тренінги для підвищення кваліфікації, а також вивчення англійської мови);
- визначення «Працівника місяця» та публічна похвала на зборах персоналу;
- привітання зі святами та з річницею роботи;
- надання додаткових вихідних за досягнення хороших результатів роботи;
- забезпечення безкоштовного збалансованого харчування;
- психологічна підтримка та консультування.

Для забезпечення ефективного запуску оновленої системи мотивації в готелі пропонується реалізовувати її поетапно. Це дозволить мінімізувати ризики, забезпечити поступову адаптацію персоналу та налагодити чіткий механізм взаємодії між працівниками й керівництвом. В таблиці 3.6 наведені основні етапи впровадження системи мотивації.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження системи мотивації в готелі «Ribas Duke»

Назва	Термін	План дій
Етап 1. Підготовчий	1–2 тижні	1.1. Аналіз поточної системи мотивації та оплати праці персоналу. 1.2. Формування оновлених критеріїв оцінювання результатів праці. 1.3. Розробка KPI для кожної категорії рядового персоналу. 1.4. Ознайомлення керівників відділів із новою системою.
Етап 2. Інформаційно-комунікаційний	1 тиждень	2.1. Проведення зустрічей із персоналом для пояснення суті мотиваційних змін. 2.2. Забезпечення працівників чіткими інструкціями, прикладами розрахунку премій та критеріями оцінки.

Закінчення таблиці 3.6

Етап 3. Тестове впровадження	1 місяць	3.1. Тестування системи на одному або декількох підрозділах. 3.2. Збір пропозицій від працівників та керівників щодо зручності системи. 3.3. Коригування механізмів преміювання за необхідності.
Етап 4. Повне впровадження	1 тиждень	4.1. Запуск оновленої системи мотивації в усіх підрозділах готелю.
Етап 5. Контроль	1 рік	5.1. Регулярний моніторинг показників ефективності. 5.2. Щоквартальний перегляд KPI з урахуванням реальної динаміки роботи та сезонності.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані напрямки вдосконалення системи мотивації дозволять підвищити продуктивність і якість роботи робітників, а також зміцнити лояльність персоналу. Завдяки таким заходам працівники зможуть відчути цінність своєї праці, будуть мати можливість професійного розвитку та отримувати додаткову підтримку, що у підсумку буде сприяти зменшенню плинності кадрів, стабільній роботі відділів та загальному підвищенню якості сервісу в готелі.

У межах удосконалення роботи готелю також було запропоновано оптимізувати діяльність служби обслуговування номерного фонду, оскільки від ефективності та організованості цього підрозділу безпосередньо залежить якість сервісу, швидкість підготовки номерів та загальний рівень задоволеності гостей. Наявні проблеми з нерівномірним навантаженням, перевантаженням працівників у пікові періоди та недотриманням стандартів прибирання свідчать про потребу в кращому плануванні й раціональному розподілі обов’язків. Тому для оптимізації роботи даної служби було запропоновано почати використовувати послуги аутсорсингу клінінгового персоналу.

Сьогодні залучення аутсорсингового персоналу в готельному бізнесі стає все більш популярним. Досвід багатьох підприємств показує, що аутсорсинг дозволяє суттєво оптимізувати витрати. Готелі позбавляються необхідності утримувати в штаті велику кількість персоналу, оплачувати лікарняні, відпустки, навчання та робочий інвентар. Натомість оплата здійснюється лише

за фактично виконані роботи або за прописаний у договорі обсяг послуг. Завдяки цьому зменшуються адміністративні витрати та навантаження на HR-відділ, який раніше відповідав за пошук, адаптацію та контроль персоналу.

Передача клінінгових послуг спеціалізованим компаніям дає можливість отримати гарантований рівень якості, адже такі підрядники мають професійне обладнання, спеціальні мийні засоби та досвідчених працівників, які проходять регулярне навчання.

Більшість готелів відзначають, що співпраця з професійними клінінговими компаніями допомагає підвищити стандарти чистоти та уникнути проблем із сезонною нестачею персоналу. У пік сезону, в період свят або під час проведення великої кількості заходів підрядник може оперативно надати додаткових працівників, що дозволяє стабільно підтримувати якість обслуговування в готелі. А у низький сезон, навпаки, кількість персоналу можна зменшити, що робить витрати більш гнучкими та контрольованими.

Досвід закордонних готелів теж підтверджує ефективність аутсорсингу. Наприклад, багато готелів Європи та США передають клінінг зовнішнім компаніям, що дає можливість суттєво скоротити операційні витрати та підвищити рівень чистоти завдяки спеціалізованому контролю якості. За результатами досліджень, готелі, які перейшли на аутсорсинг, відзначили, що значно підвищилась задоволеність гостей чистотою номерів, а також відбулось зменшення витрат на 10–25%.

Впровадження системи аутсорсингу клінінгового персоналу відбувається за такими етапами (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Етапи впровадження аутсорсингу клінінгових послуг у готелі «Ribas Duke»

Назва	План дій
Етап 1. Аналіз потреб і підготовка	Спочатку потрібно визначити потреби готелю та обсяг клінінгових робіт, а також сформувати перелік послуг, які планується передати на аутсорс.
Етап 2. Вибір постачальника послуг	Наступним етапом варто проаналізувати ринок та обрати кілька потенційних партнерів. Порівняти компанії за досвідом, цінами, обладнанням і відгуками, а також доцільно провести зустрічі з представниками компаній та уточнити деталі роботи.

Закінчення таблиці 3.7

Етап 3. Укладення договору та узгодження стандартів	Далі обирають підрядника, який найкраще відповідає вимогам готелю. Узгоджується обсяг послуг, графік робіт та показники якості. Після чого, сторони підписують договір із чіткими умовами відповідальності та контролю.
Етап 4. Адаптація	На даному етапі аутсорс персонал ознайомлюють з правилами та стандартами готелю, після чого, проходить пробний період. Також вносяться корективи до процесу, якщо виникає потреба.
Етап 5. Впровадження системи	Після успішного тестування відбувається перехід до регулярного обслуговування.

Джерело: сформовано автором

Для надання послуг з аутсорсингу персоналу було обрано клінінгову компанію «Ніка Тайм», яка розташована за адресом м. Одеса, вул. Михайла Комарова, 12. Компанія працює з 2006 року та надає широкий спектр послуг від генерального прибирання, хімчистки килимів, меблів і матраців до миття вікон, чищення вентиляцій, прибирання офісів, квартир чи готелів.

Основними перевагами цієї компанії є те, що для прибирання застосовують екологічно чисті засоби та професійне обладнання, яке допомагає впоратись зі складними задачами та забезпечує високий рівень чистоти, який недоступний при стандартному побутовому прибиранні. Крім цього, компанія має великий штат кваліфікованих працівників та надає гарантію якості. Понад 80 тис. клієнтів були задоволені робою компанії.

Для готелів вони пропонують послуги з очистки території, клінінгу громадських місць та прибирання номерів (разове або генеральне), клінінг після ремонтних робіт, прибирання перед початком сезону. Види робіт, які входять до генерального прибирання представлені на рисунку 3.3.

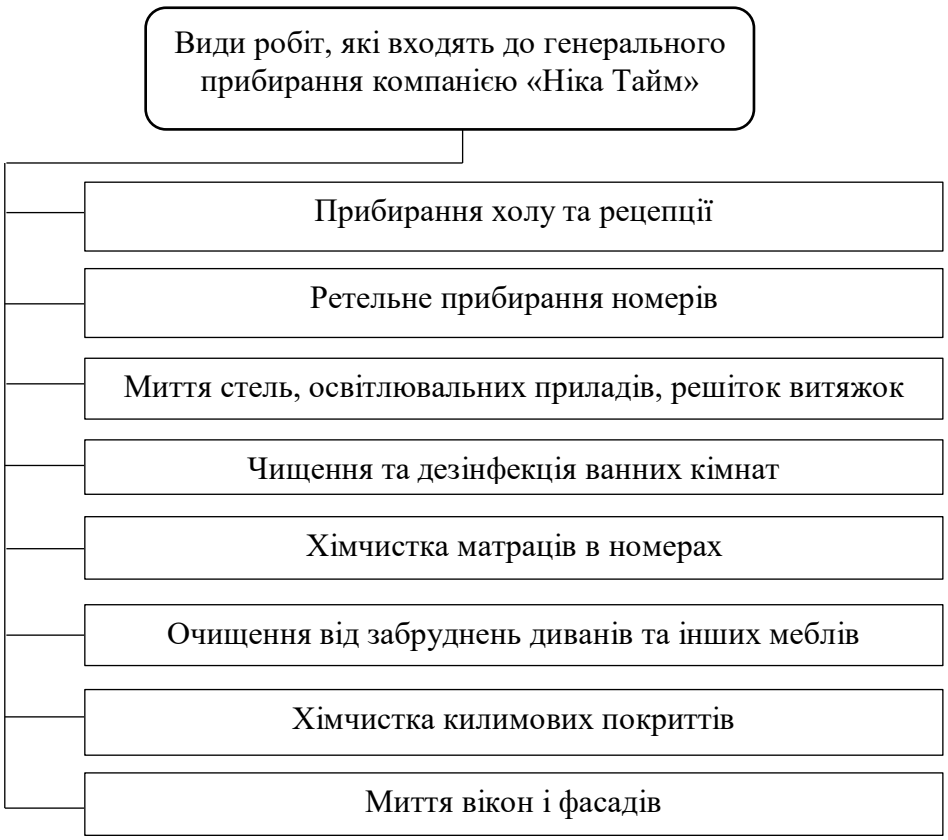


Рис. 3.3 Види робіт, які надає компанія «Ніка Тайм»

Джерело: систематизовано автором за [46]

У таблиці 3.8 представлено ключові вигоди від впровадження системи аутсорсингу клінінг персоналу, а також проблеми у кадровому забезпеченні, які можуть бути усунені завдяки цьому підходу.

Таблиця 3.8

Переваги, які отримає готель «Ribas Duke» від використання аутсорсингу

Переваги використання	Проблеми, які будуть вирішені
1. Зменшення витрат на зарплату, соціальні виплати та навчання персоналу. 2. Підвищення якості обслуговування завдяки досвіду та професіоналізму аутсорс персоналу. 3. Заощадження на придбанні мийних засобів. 4. Кількість працівників можна оперативно коригувати в залежності від рівня завантаженості. 5. Використання сучасних технологій та професійного обладнання у прибиранні.	1. Проблеми з набором та утриманням персоналу. 2. Нестача персоналу в період сезону. 3. Висока плинність кадрів у клінінговому відділі. 4. Низька якість прибирання. 5. Необхідність постійного навчання персоналу. 6. Проблеми з замінами персоналу на лікарняних та відпустках. 7. Непередбачувані витрати на інвентар та хімію. 8. Перевантаження адміністрації непрофільними завданнями.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, використання аутсорсингу в роботі готелю «Ribas Duke» допоможе здобути певні конкурентні переваги та вирішити низку питань, пов’язаних з кадровим забезпеченням, протягом наступних років.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у готелі «Ribas Duke»

Для подальшого аналізу впровадження аутсорсингу в готелі «Ribas Duke» проведемо оцінку, наскільки залучення зовнішнього клінінгового персоналу є економічно вигідним порівняно з утриманням власної служби покоївок.

На основі аналізу відгуків гостей та оцінки їх задоволеності було визначено, що більшість скарг на прибирання припадала саме на період сезону (з травня по вересень) тому рекомендується використовувати аутсорс персонал саме на цей період. Планується, що аутсорс клінінговий персонал буде виконувати хімічну чистку килимів, меблів, матраців, а також займатись миттям вікон.

Як результат, покоївки не будуть витрачати час на ці додаткові завдання, які раніше забирали значну частину їх робочого часу, завдяки чому вони зможуть повністю зосередитися на прибиранні номерів, працювати уважніше та якісніше, приділяючи більше часу деталям і стандартам чистоти.

Далі сформуємо рекомендований графік проведення робіт відповідно до стандартів прибирання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендована періодичність прибирання в готелі «Ribas Duke» із застосуванням клінінгового аутсорс персоналу

Вид роботи	Кількість на сезон
Хімчистка килимів	2 рази
Хімчистка меблів і матраців	1 раз
Миття вікон	3 рази

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком, розрахуємо вартість користування послугами аутсорс клінінгу відповідно до тарифів компанії «Ніка Тайм» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок вартості одноразового використання клінінгових послуг для готелю «Ribas Duke»

Назва	Кількість	Ціна/ од. вимірювання	Загальна вартість, грн.
Хімчистка			
Килими	500	80 грн. м. кв.	40 000
Диван	3	800 грн. за шт.	2 400
Крісло	15	300 грн. за шт.	4 500
Стілець	26	100 грн. за шт.	2 600
Матрац	41	600 грн. за шт.	24 600
Миття			
Вікна	45	300 грн. за шт.	13 500
Загальна вартість			87 600

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо вартість послуг відповідно до графіка проведення робіт на період сезону (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вартість послуг з аутсорсингу клінінгового персоналу на період сезону для готелю «Ribas Duke»

Вид роботи	Кількість на сезон	Вартість, грн.
Хімчистка килимів	2 рази	80 000
Хімчистка меблів і матраців	1 раз	34 100
Миття вікон	3 рази	40 500
Загальна вартість:		154 600

Джерело: розраховано автором

Для порівняння розрахуємо скільки потрібно ресурсів для того, щоб готель зміг сам виправити проблеми з чистотою. Зазвичай в період сезону готель також набирає додатковий персонал у готель. Загальна кількість покоївок у звичайний період становить п’ять осіб, у сезон до штату беруть ще троє осіб. Можна припустити, що вони також зможуть виконувати дані види

робіт. Крім цього, для проведення даного заходу також потрібно закупити необхідне обладнання та витратні матеріали.

Відповідно до графіку робіт, орієнтовано дві людини можуть займатись хімічною чисткою меблів та килимів, а одна людина може мити вікна. З огляду на це, потрібно закупити два професійні миючі пилососи, два вентилятори для швидшого сушіння меблів та килимів, один пароочисник для матраців.

Розрахуємо загальну кількість витрат для цього заходу. Варто зауважити, що заробітна плата покоївки на місяць складає 16 500 грн., тоді за 5 місяців загальна вартість буде становити 247 500 грн.

Також врахуємо суму ЄСВ за цей період:

ЄСВ= 247 500 * 22% = 54 450 грн.

Вартість обладнання становить:

- екстрактори (професійні миючі пилососи) 2 шт. – 47 598 грн.
- вентилятор для сушіння 2 шт. – 25 000 грн.
- пароочисник 1 шт. – 29 999 грн.

Далі розрахуємо амортизацію обладнання (табл. 3.12). Професійне обладнання може прослужити приблизно 5 років.

Таблиця 3.12

Амортизація обладнання для прибирання

Обладнання	Вартість, грн	Строк служби	Амортизація, грн
Екстрактор	47 598	5 років	9 520
Вентилятори	25 000	5 років	5 000
Пароочисник	29 999	5 років	6 000
Всього			20 520

Джерело: розраховано автором

Вартість амортизації обладнання за рік складає 20 520 грн. Розрахуємо вартість за один місяць: 20 520/12 = 1710 грн. Тоді амортизація обладнання за 5 місяців складає: 1710*5 = 8 550 грн.

Також для прибирання будуть потрібні професійні висококонцентровані хімічні засоби. На період 5 місяців приблизно потрібно 52 л. засобів. Їх вартість складає приблизно 20 925 грн.

Також слід урахувати витрати на додаткові витратні матеріали (серветки, рукавички, тощо). Приблизна сума складає 4 000 грн. на місяць.

Приблизна вартість витрат на електроенергію за використання обладнання буде становити 2 000 грн. за місяць.

Також будуть виникати додаткові витрати на ремонт обладнання, доставку тощо. Приблизна сума складає 1 500 грн.

Далі розрахуємо загальну вартість організації робіт власними силами на період сезону:

Загальна вартість = Заробітна плата + ЄСВ + Амортизація + Хімічні засоби + Дод. Матеріали + Електроенергія + Інші витрати

Загальна вартість = 247 500 + 54 450 + 8 550 + 20 925 + (4000 * 5) + (2 000 * 5) + (1 500 * 5) = 368 925 грн.

Порівняння вартості проведення цих заходів наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Порівняння заходів з вирішення проблем з чистотою у готелі «Ribas Duke»

Захід 1. Використання аутсорсингу	Захід 2. Організація власної групи прибирання
Загальна сума витрат, грн	
154 600	368 925

Джерело: розраховано автором

Отже, якщо порівняти вартість цих двох заходів, то з економічної точки зору буде вигіднішим проведення першого заходу із залучення аутсорс клінінгового персоналу.

Наступним етапом визначимо ефективності проєкту з аутсорсингу. Для цього використаємо наступну формулу:

$$E_{аут} = (\sum B_{вр}) / (\sum B_{аут}), \quad (3.1)$$

де $E_{аут}$ - ефективність аутсорсингу;

$\sum B_{вр}$ - сума витрат на виконання функцій за допомогою внутрішніх ресурсів;

$\sum B_{аут}$ - сума витрат на виконання функцій за допомогою аутсорсингу.

Якщо ефективність аутсорсингу Е аут > 1, то економічний ефект позитивний, його варто впроваджувати. Якщо ефективність Е аут < 1, то ефект негативний, а отже, віддавати частину функцій на аутсорсинг є економічно не виправдано. Даний підхід до оцінки ефективності є базовим, допомагає тим самим на логічному рівні визначити ефект від впровадження [47].

Отже, на основі наведених витрат розрахуємо економічну ефективність впровадження аутсорсингу в готелі:

$$Е\ аут = 368\ 925 / 154\ 600 = 2{,}4$$

Таким чином, проведені розрахунки показують, що запропонований план дає позитивний економічний результат, адже його ефект перевищує одиницю. Це свідчить про те, що впровадження аутсорсингу в готелі «Ribas Duke» є цілком виправданим і може принести користь. Завдяки цьому підходу підприємство зможе скоротити витрати, раціональніше використовувати ресурси та підвищити якість обслуговування.

Також можна стверджувати, що запропоновані заходи допоможуть покращити якість обслуговування, підвищити рівень чистоти, знизити плинність кадрів, а також збільшити індекс задоволеності гостей табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Індекс задоволеності (GSI) гостей готелю «Ribas Duke»

Складові	До	Після
Загальні враження	9	10
Персонал	9	10
Комфортність номеру	10	10
Чистота	8	9
Сніданки	9	9
СПА	10	10

Отже, як наслідок запропонованих заходів очікується, що гості будуть більше задоволені якістю сервісу тому збільшаться такі складові індексу задоволеності гостей, як персонал та чистота на 1 бал. Чого й прагнули досягти.

Висновки до 3 розділу:

Результати проведеного аналізу та прогнозування кількості гостей у готелі «Ribas Duke» свідчать про збереження чітко вираженої сезонної динаміки попиту. Застосування методів визначення індексів сезонності, їх коригування та аналітичного вирівнювання дало змогу спрогнозувати, що у 2026 році найнижчий рівень відвідуваності прогнозується у I кварталі – 1 244 особи, тоді як поступове зростання попиту очікується у II кварталі – 1 457 осіб. Пікове навантаження на готель прогнозується у III кварталі – 1 993 особи, що підтверджує домінуючий вплив літнього туристичного сезону, після чого у IV кварталі відбудеться помірне зниження кількості гостей до 1 391 особи.

Готелю «Ribas Duke» пропонується провадити систему мотивації персоналу на KPI. В якості прикладу наведена система мотивації для покоївок, яка дозволяє чітко вимірювати ефективність, забезпечувати справедливість преміювання та формувати відповідальність за результат. Додаткове застосування нематеріальних стимулів сприятиме покращенню морально-психологічного клімату, зменшенню плинності кадрів та підвищенню якості сервісу. Поетапний план впровадження мотиваційних змін забезпечує адаптацію працівників, підвищення прозорості та прогнозованості роботи кадрової системи. Другим напрямом вдосконалення визнано оптимізацію діяльності служби прибирання шляхом впровадження аутсорсингу клінінгового персоналу.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження аутсорсингу клінінгового персоналу в готелі «Ribas Duke». Розрахунки показали, що річна вартість послуг спеціалізованої компанії складає 154 600 грн, тоді як витрати на утримання покоївки, яка виконувала б ті ж завдання, становлять 368 925 грн. Відповідно, коефіцієнт економічної ефективності Е аут = 2,4, що перевищує одиницю та свідчить про позитивний економічний результат. Використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати на зарплату, навчання та соціальні виплати, уникнути проблем із нестачею персоналу у високий сезон, підвищити якість прибирання завдяки професійним

технологіям та обладнанню, а також зменшити навантаження на адміністративний персонал. Таким чином, застосування запропонованих заходів є економічно обґрунтованим, забезпечує раціональне використання ресурсів і сприяє підвищенню якості сервісу, конкурентоспроможності та стабільності роботи готелю.

ВИСНОВКИ

В готельному бізнесі якість сервісу є ключовою умовою конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Аналіз понять «сервіс», «якість» і «якість сервісу» показує, що вони тісно пов’язані з потребами та очікуваннями гостей. Сервіс у готелі - це комплекс нематеріальних дій, спрямованих на створення комфорту, а якість сервісу - ступінь відповідності обслуговування встановленим стандартам і очікуванням клієнтів. Саме висока якість сервісу забезпечує лояльність гостей і формує позитивний імідж готелю.

Персонал відіграє визначальну роль у забезпеченні якісного сервісу, адже саме через працівників відбувається вся взаємодія гостей з готелем. Професійність, комунікабельність та культура поведінки працівників значною мірою формують враження клієнтів. Структура персоналу, що охоплює працівників першої лінії, технічний та управлінський персонал, створює систему, від ефективності якої залежить рівень сервісу. Управління персоналом у готелях має специфіку: сезонність попиту, потребу в багаторівневому навчанні, орієнтацію на міжнародних гостей і підвищені стандарти безпеки та гігієни. Ефективна управлінська система включає планування, добір, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток корпоративної культури та кар’єрне зростання. Тільки комплекс цих заходів забезпечує стабільність роботи готелю.

Ефективне управління готельним підприємством неможливе без систематичного моніторингу рівня задоволеності гостей, який забезпечується поєднанням кількісних і якісних інструментів. Методи «таємного гостя», анкетування, а також індекси CSI, NPS і CSAT дозволяють комплексно оцінити різні аспекти обслуговування: від професійності персоналу та відповідності стандартам до емоційного враження від перебування в готелі. Кожен із методів має свої переваги та обмеження, тому їхнє комбіноване використання дає змогу отримати об’єктивну та глибоку інформацію про стан сервісу, своєчасно виявляти проблеми й визначати напрями його вдосконалення. Таким чином, комплексна оцінка якості обслуговування сприяє підвищенню

конкурентоспроможності готельного підприємства, зміцненню його репутації та формуванню високої лояльності гостей.

Готель «Ribas Duke» займає вигідну позицію на ринку завдяки вдалому розташуванню, сучасній інфраструктурі та високому рівню сервісу. Різноманітність категорій номерів, широкий спектр додаткових послуг, сучасно обладнані конференц-зали та орієнтація на широку аудиторію від сімейних туристів до ділових гостей забезпечують цілорічний попит на послуги. Проведений аналіз відгуків свідчить про високу загальну оцінку роботи готелю, що підтверджує його високий рівень сервісу. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки продемонстрував стабільну позитивну динаміку. Зростання доходів, прибутку та рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та збільшення попиту на послуги. Попри певне зниження показників ліквідності, загальний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний із перспективами для подальшого розвитку. Аналіз діяльності готелю «Ribas Duke» дозволив виявити можливості для удосконалення його роботи. Зокрема, пропонується оновити номерний фонд, почати використовувати послуги аутсорсингу, покращити маркетинг, підвищити мотивацію персоналу, розширити асортимент послуг та партнерства.

Аналіз системи управління персоналом показав, що кадровий потенціал готелю «Ribas Duke» загалом відповідає потребам підприємства, адже більшість працівників має достатній рівень підготовки та практичних навичок. Проте виявлено, що в готелі присутній інтенсивний рух кадрів, що проявляється у підвищених коефіцієнтах прийому, звільнення та плинності персоналу. Така ситуація свідчить про недостатню ефективність системи мотивації, адаптації й утримання персоналу. Зростання навантаження у періоди високої завантаженості та недостатня увага до потреб співробітників призводять до зниження задоволеності умовами праці, що, у свою чергу, негативно впливає на стабільність колективу та якість обслуговування гостей.

Результати дослідження підтверджують, що, незважаючи на високий рівень сервісу, позитивні відгуки гостей і високий інтегральний показник якості

обслуговування, готель «Ribas Duke» має суттєві недоліки у сфері управління персоналом. Дані анкетування виявили низький рівень мотивації, недостатню кількість нематеріальних стимулів, слабку комунікацію між керівництвом і працівниками та низький рівень залученості співробітників у досягнення стратегічних цілей готелю. Перевантаження персоналу у пікові періоди, брак системного зворотного зв'язку та відсутність гнучких інструментів стимулювання призводять до професійного вигорання та високої плинності кадрів. Це вказує на необхідність модернізації мотиваційної політики, упровадження сучасних HR-практик і системного розвитку персоналу, що є ключовими умовами підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності готелю на ринку.

Результати проведеного аналізу та прогнозування кількості гостей у готелі «Ribas Duke» свідчать про збереження чітко вираженої сезонної динаміки попиту. Застосування методів визначення індексів сезонності, їх коригування та аналітичного вирівнювання дало змогу спрогнозувати, що у 2026 році найнижчий рівень відвідуваності прогнозується у I кварталі – 1 244 особи, тоді як поступове зростання попиту очікується у II кварталі – 1 457 осіб. Пікове навантаження на готель прогнозується у III кварталі – 1 993 особи, що підтверджує домінуючий вплив літнього туристичного сезону, після чого у IV кварталі відбудеться помірне зниження кількості гостей до 1 391 особи.

Готелю «Ribas Duke» пропонується провадити систему мотивації персоналу на KPI. В якості прикладу наведена система мотивації для покоївок, яка дозволяє чітко вимірювати ефективність, забезпечувати справедливість преміювання та формувати відповідальність за результат. Додаткове застосування нематеріальних стимулів сприятиме покращенню морально-психологічного клімату, зменшенню плинності кадрів та підвищенню якості сервісу. Поетапний план впровадження мотиваційних змін забезпечує адаптацію працівників, підвищення прозорості та прогнозованості роботи кадрової системи. Другим напрямом вдосконалення визнано оптимізацію

діяльності служби прибирання шляхом впровадження аутсорсингу клінінгового персоналу.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження аутсорсингу клінінгового персоналу в готелі «Ribas Duke». Розрахунки показали, що річна вартість послуг спеціалізованої компанії складає 154 600 грн, тоді як витрати на виправлення проблем з чистотою своїми силами становлять 368 925 грн. Відповідно, коефіцієнт економічної ефективності Е аут = 2,4, що перевищує одиницю та свідчить про позитивний економічний результат. Використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати на зарплату, навчання та соціальні виплати, уникнути проблем із нестачею персоналу у високий сезон, підвищити якість прибирання завдяки професійним технологіям та обладнанню, а також зменшити навантаження на адміністративний персонал. Таким чином, застосування запропонованих заходів є економічно обґрунтованим, забезпечує раціональне використання ресурсів і сприяє підвищенню якості сервісу, конкурентоспроможності та стабільності роботи готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведмідь Н. І. Термінологічні підходи до визначення категорії «сервіс» та його роль в економіці країн. Економіка та управління підприємствами.2012. №3-4. С. 49-52.

2. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2010. 328 с.

3. Словник української мови: в 11 томах. Том 5, 1974. Стор. 581.

4. Фомова О.А. Особливості маркетингу послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 3, Т. 1, с.113-116.

5. Менеджмент якості освіти: філософсько-педагогічні аспекти становлення. 2023. Педагогічна освіта: теорія і практика, 34, 98-108. URL: https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-34-98-108

6. Власенко І. В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 3. С. 194-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_3_21

7. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», (ISO 9001:2015, IDT). [Чинний від 01.07.2016 р.] URL: https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf

8. Маркери якісного сервісу URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/markeri-kachestvennogo-servisa-v-otele/

9. Кудла Н.Є., Фединець Н.І. Управління персоналом у туризмі: навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2022. 248 с.

10. Роль персоналу в забезпеченні якісного обслуговування в готельному бізнесі URL: https://hotel-solution.com.ua/

11. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2020. No 1. С. 75-80. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.1

12. Компитенції - чинник управління персоналом у готельному бізнесі URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1461/1375

13. Управління персоналом: навч. посіб. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

14. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502с.

16. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія :Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88.

17. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

18. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

19. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

20. Якименко-Терещенко, Н., & Куниця, К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". *Економічні науки*. 2023 6, 120-126. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.120

21. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. К.: ЛіраК, 2005. 520 с.

22. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві URL: https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/ca7e248d-f45c-43b1-823e-2ab3f57b54eb/content

23. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2019

24. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30-36.

25. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. Підприємництво і торгівля. 2016. Вип.20. С.32-35. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm

26. Сучасні методи управління персоналом підприємства URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078

27. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

28. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

29. Чернишова Т.М., Кулешник К.В. Особливості управління персоналом в готельному господарстві зб. тез доповідей І Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. – 525 с.

30. Офіційний сайт готелю Ribas Duke URL: https://www.hotel-duke.com/ua

31. Економічна звітність готелю Ribas Duke URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/44655764/

32. Ribas Duke Boutique Hotel на сайті Букінг URL: https://www.booking.com/hotel/ua/dyuk.ru.

33. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство,* (45). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

34. Офіційний сайт компанії Nika Time URL: https://gryazee.net/uk/uborka-gostinits/#toc_2_0_4

35. Формування методів економічного оцінювання аутсорсингу інформаційних технологій URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c7c3fad5-fbaa-4300-8806-57e8f99b93b2/content

36. Переваги аутсорсингу: збільшення ефективності та зменшення витрат URL: https://www.capital-times.com/2023/04/13/perevagi-autsorsingu/

37. Оцінка ефективності аутсорсингу URL: https://fillin.ua/stati/otsenka-effektivnosti-autsorsinga/

38. Аутсорсинг – що це, які має переваги та недоліки URL: https://www.kramatorskpost.com/autsorsing-shho-ce-yaki-maje-perevagi-ta-nedoliki_86828

39. Контроль якості обслуговування у готелі: інструменти та методики URL: https://blog.auditbloom.com/uk/kontrol-yakosti-obslugovuvannya-u-goteli-instrumenti-ta-metodiki/

40. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип.52. Ч.2. С.46-51

41. Непочатенко, В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42

42. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності лісогосподарських підприємств. Вісник ЖДТУ. 2018. № 1 (83). С. 9-14.

43. Отенко І. П. О-82 Фінансовий аналіз : навчальний посібник. І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

44. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. Центр учбової літератури. 2007. 224.

45. Пріхно, І. М., Табурець, І. І., & Слинько, М. Ю. Методологічні аспекти оцінювання якості готельних послуг. 2024. *Підприємництво і торгівля*, (41), 137-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-17

46. Чижма О.О.Збірник матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні тенденції розвитку світової економіки". м. Харків, травня 2018 р.. Харків:

ХНАДУ, 2018. 308 с. С.186-188. Mystery Shopping як інструмент оцінки якості туристичних послуг

47. Опитування щодо індексу задоволеності клієнтів (ІЗК) як шлях до лояльності клієнтів URL: https://blog.globalbilgi.com.ua/en/customer-satisfaction-index-csi/

48. Індекс Net Promoter Score (NPS) та задоволеність клієнтів: взаємовідносини та ефективне управління URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2011

49. Технологія оцінки рівня задоволення клієнтів якістю обслуговування: Посібник. Організація готельної справи, 2014 рік, Тимохіна Т.Л. URL: http://surl.li/tfumf

50. Який індекс лояльності ваших клієнтів: розраховуємо за формулою NPS URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yakyj-indeks-loyalnosti-vashyh-kliyentiv-rozrahovuyemo-za-formuloyu-nps\

51. Шерстюк, Р. П., Стойко, І. І., & Шевелюк , М. М. Стандарти якості обслуговування і їх вплив на задоволеність клієнтів в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (13), 62-71. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-9

52. Кузнецова І. О., Кизилтау Б. К. Технологія оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 7-8 (320-321). С. 145-151.

53. Балабаш О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5 (268). С. 31-43. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/nv_5-2019.pdf

54. Константинова Т.В., Шалений В.А., Бровкіна Ю.О. Проблеми мотивації персоналу на підприємстві. Електронний науково-практичний журнал

Інфраструктура ринку. 2020. В. 41. С. 94-96. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/17.pdf

55. Бровкіна, Ю. О. Аналіз програм лояльності підприємницьких мереж / Бровкіна Ю. О. Зб. тез доп. 79-ї наук. конф. викл. акад.. Одес. нац. акад. харч. технологій ; під заг. ред. Б. В. Єгорова. – Одеса, 2019. – С. 334–335.

ДОДАТКИ

Додаток А

PEST-аналіз готелю «Ribas Duke»

Показник	Вплив (+/-)	Вага (∑1)	Оцінка (1-5)	Виважена оцінка
Політичні чинники				
Війна в країні	-	0,4	5	-2
Нестабільна політична ситуація	-	0,3	4	-1,2
Податкова політика у сфері готельного бізнесу	-	0,1	3	-0,3
Політичні відносини з іноземними державами	+	0,2	3	0,6
Економічні чинники				
Сезонні коливання попиту на проживання	-	0,3	4	-1,2
Зростаюча інфляція	-	0,1	3	-0,3
Зниження купівельної спроможності громадян	-	0,4	5	-2
Розвиток внутрішнього туризму	+	0,2	4	0,8
Соціальні чинники				
Зменшення кількості населення	-	0,4	2	-0,8
Зміна уподобань туристів	-	0,1	3	-0,3
Соціальні мережі та вплив інфлюенсерів	+	0,2	4	0,8
Високий рівень безробіття	-	0,3	3	-0,9
Технологічні чинники				
Впровадження сучасних систем онлайн-бронювання та CRM	+	0,4	4	1,6
Використання систем безконтактного заселення	+	0,1	2	0,2
Цифрові інструменти для управління репутацією	+	0,2	3	0,6
Впровадження новітніх технологій безпеки	+	0,3	3	0,9
Загальна виважена оцінка				-3,5

Джерело: створено автором

Додаток Б

Анкета для опитування гостей щодо їхньої задоволеності сервісом, яку використовують у готелі «Ribas Duke»

Просимо вас оцінити якість послуг та рівень сервісу в нашому готелі. Результати опитування будуть використані для покращення якості обслуговування.

Оцініть, будь ласка, ступінь задоволеності кожним критерієм за шкалою 1–10, де:

10 – повністю задоволений(а);

1 – дуже незадоволений(а).

Оцініть, будь ласка, ступінь важливості кожного критерію за шкалою від 0,1 до 1, де:

1 - дуже важливий;

0,1 - зовсім неважливий.

1. Чи задоволені ви нашим персоналом? Чи відчувалася їхня турбота та увага до вас?

   ▫ 1 ▫ 2 ▫ 3 ▫ 4 ▫ 5 ▫ 6 ▫ 7 ▫ 8 ▫ 9 ▫ 10

2. Наскільки важливим є персонал для вас?

   ▫ 0,1 ▫ 0,2 ▫ 0,3 ▫ 0,4 ▫ 0,5 ▫ 0,6 ▫ 0,7 ▫ 0,8 ▫ 0,9 ▫ 1

3. Чи задоволені ви комфортом та обладнанням номеру?

   ▫ 1 ▫ 2 ▫ 3 ▫ 4 ▫ 5 ▫ 6 ▫ 7 ▫ 8 ▫ 9 ▫ 10

4. Наскільки важливим є для вас комфорт та чистота у номері?

   ▫ 0,1 ▫ 0,2 ▫ 0,3 ▫ 0,4 ▫ 0,5 ▫ 0,6 ▫ 0,7 ▫ 0,8 ▫ 0,9 ▫ 1

5. Чи задоволені ви чистотою у нашому готелі?

   ▫ 1 ▫ 2 ▫ 3 ▫ 4 ▫ 5 ▫ 6 ▫ 7 ▫ 8 ▫ 9 ▫ 10

6. Чи задоволені ви стравами у нашому ресторані?

   ▫ 1 ▫ 2 ▫ 3 ▫ 4 ▫ 5 ▫ 6 ▫ 7 ▫ 8 ▫ 9 ▫ 10

7. Наскільки важливим є для вас є різноманіття страв у ресторані?

   ▫ 0,1 ▫ 0,2 ▫ 0,3 ▫ 0,4 ▫ 0,5 ▫ 0,6 ▫ 0,7 ▫ 0,8 ▫ 0,9 ▫ 1

8. Чи задоволені ви користуванням нашим СПА – чи змогли ви розслабитися та насолодитися?
   ▢ 1 ▢ 2 ▢ 3 ▢ 4 ▢ 5 ▢ 6 ▢ 7 ▢ 8 ▢ 9 ▢ 10
9. Наскільки важливою для вас є атмосфера та комфорт у СПА-зоні ?
   ▢ 0,1 ▢ 0,2 ▢ 0,3 ▢ 0,4 ▢ 0,5 ▢ 0,6 ▢ 0,7 ▢ 0,8 ▢ 0,9 ▢ 1
10. Яке ваше загальне враження від перебування?
    ▢ 1 ▢ 2 ▢ 3 ▢ 4 ▢ 5 ▢ 6 ▢ 7 ▢ 8 ▢ 9 ▢ 10
11. Маєте щось на додачу? Чекаємо на ваші історії та пропозиції! Можливо, є щось, що особливо вам запам'яталось, або щось, що могло б зробити ваш відпочинок незабутнім? Діліться, ми відкриті до зворотного зв'язку!

_____

_____

_____

12. І останній крок - залиш свої контакти! ПІБ, номер телефону та номер кімнати. Дякую)

_____

Додаток В

Загальні враження	Вага персоналу	Персонал	Вага комфорту/ чистоти	Комфортність номеру	Чистота	Вага харчування	Сніданки	Оцінки обід/вечеря	Вага СПА	Оцінки СПА	GSI
10	1	10	1	10	10	1	10	10	1	10	
10	0,8	10	1	8	10	1	8				9
10	0,7	10	1	7	10	0,9	8	8	1	10	10
10	1	10	1	10	10	1	10	10	1	10	10
7	1	8	1	10	8	1	7				7
9	1	10	0,9	10	10	0,9	9	9	0,9	10	10
7	1	8	1	10	8	1	7				7
8	1	8	1	8	8	1	8	8	1	8	8
7	1	8	1	10	8	1	8				8
10	1	10	1	10	10	1	10	10	1	10	10
10	1	10	1	10	10	1	10	10			10
9	1	10	1	10	10	1	8				10
9	1	10	1	9	10	1	8		1	9	10
8	1	8	1	8	8	1	8	8			8
9	0,92	9	0,99	9,76	8	1	9,2	9,57	1	10	
	9,16		9,53		8	9,2		9,32	10		
	9,1										

Рис. В.1 Фрагмент таблиці з результатами опитування та розрахунком індексу задоволеності гостей готелю «Ribas Duke

Додаток Г

АНКЕТА

З метою дослідження ефективності діючої системи мотивації персоналу в нашому готелі, просимо Вас пройти опитування. Будь ласка, вибирайте варіанти відповіді, які найбільш точно відображають Вашу думку. Чесні відповіді допоможуть зробити робоче середовище комфортнішим та поліпшити кадрову політику.

1. Чи отримуєте Ви задоволення від роботи, яку виконуєте?
   А) Так;
   Б) Ні;
   В) Важко відповісти.

2. Чи вважаєте Ви, що керівник справедливо оцінює результати Вашої праці?
   А) Так;
   Б) Ні;
   В) Важко відповісти.

3. Чи задоволені Ви можливостями кар'єрного зростання в готелі?
   А) Так;
   Б) Ні;
   В) Важко відповісти.

4. Чи відповідає Ваша кваліфікація вимогам посади на якій Ви працюєте?
   А) Так;
   Б) Ні;
   В) Важко відповісти.
5. Чи хотіли б Ви, щоб у готелі організовували заходи з підвищення кваліфікації?
   А) Так;

Б) Ні;

В) Важко відповісти.

6. Чи заохочується в компанії прояв ініціативи з боку працівників?

А) Так;

Б) Ні;

В) Важко відповісти.

7. Чи спонукає діюча система мотивації працювати співробітників ефективніше?

А) Так;

Б) Ні;

В) Важко відповісти.

8. Який, на Вашу думку, загальний рівень мотивації співробітників в готелі?

А) Високий;

Б) Низький;

В) Важко відповісти.

9. Чи організовує керівництво заходи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу?

А) Так, і вони дають позитивний результат;

Б) Так, але помітного ефекту немає;

В) Подібні заходи не вживаються.

10. Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу в готелі?

А) Так;

Б) Ні;

В) Важко відповісти.

11. Чи варто покращувати чинну систему мотивації?

А) Так;

Б) Ні;

В) Важко відповісти.

12. Які заходи Ви б запропонували для покращення системи мотивації?

_____

_____

_____

_____

_____