

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Виконала: студентка групи БГР 1-20  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
освітньої програми «Підприємництво в  
готельно-ресторанному бізнесі»  
**Аміна КІЩЕНКО**  
Науковий керівник: д.е.н., проф.  
Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**  
Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувачка кафедри ТГРБ

\_\_\_\_\_ Олена СТЕПАНОВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Кіщенко Аміні Андріївні**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи «Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу»

Науковий керівник Моргулець Оксана Борисівна, д.е.н., проф.

Затверджені наказом КНУТД від «01» березня 2024 р. № 49-уч

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

4. Зміст кваліфікаційної роботи: дослідити економічну сутність мотивації персоналу; надати загальну характеристику процесу мотивації персоналу; висвітлити зміст процесу мотивації персоналу; надати загальну характеристику готелю «Баккара»; проаналізувати структуру та динаміку персоналу готелю; провести оцінку системи мотивації та стимулювання персоналу готелю; розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю; висвітлити особливості процесу формування оновленої програми мотивації персоналу готелю.

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                   | Термін виконання етапів | Примітка про виконання |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | Вступ                                                                                                 | До 20.04.2024           |                        |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні засади мотивації персоналу підприємств гостинності                               | До 30.04.2024           |                        |
| 3 | Розділ 2. Організація системи мотивації персоналу готелю «БАККАРА»                                    | До 15.05.2024           |                        |
| 4 | Розділ 3. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу готелю «БАККАРА»                            | До 30.05.2024           |                        |
| 5 | Висновки                                                                                              | До 03.06.2024           |                        |
| 6 | Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)                                                  | До 05.06.2024           |                        |
| 7 | Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)                      | До 07.06.2024           |                        |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту) | До 07.06.2024           |                        |
| 9 | Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)              | До 10.06.2024           |                        |

Студентка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Аміна КІЩЕНКО

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

### **Кіщенко А.А. Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційна робота присвячене сучасним підходам до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто економічну сутність мотивації персоналу, надано загальну характеристику процесу мотивації, висвітлено зміст процесу мотивації персоналу. Особлива увага приділена готелю «Баккара», проаналізовано структуру та динаміку його персоналу. Проведено оцінку системи мотивації та стимулювання працівників готелю, розроблено рекомендації щодо її удосконалення. Висвітлено особливості процесу формування оновленої програми мотивації персоналу готелю. Дослідження надає ґрунтовний аналіз сучасних підходів до мотивації, впроваджує ефективні практики для підвищення продуктивності та задоволеності працівників у готельно-ресторанному бізнесі.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, готельно-ресторанний бізнес, стимулювання, продуктивність праці.

## ABSTRACT

### **Kishchenko A.A. Modern approaches to the motivation of the personnel of the hotel and restaurant business. Manuscript.**

Qualification work of the first (bachelor) level of higher education in specialty 241 Hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technology and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to modern approaches to the motivation of the personnel of the hotel and restaurant business. The economic essence of personnel motivation is considered, a general description of the motivation process is provided, and the content of the personnel motivation process is highlighted. Special attention was paid to the hotel «Bakkara», the structure and dynamics of its staff were analyzed. The evaluation of the system of motivation and stimulation of hotel employees was carried out, and recommendations for its improvement were developed. Features of the process of formation of the updated motivation program for the hotel staff are highlighted. The study provides a thorough analysis of modern approaches to motivation, implements effective practices to increase productivity and employee satisfaction in the hotel and restaurant business.

*Keywords:* staff motivation, hotel and restaurant business, stimulation, labor productivity.

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                                        | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ</b> .....                      | <b>9</b>  |
| 1.1. Економічна сутність мотивації персоналу.....                                                         | 9         |
| 1.2. Характеристика процесу мотивації персоналу.....                                                      | 13        |
| 1.3. Сучасні види і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг.....                              | 20        |
| Висновок до розділу 1.....                                                                                | 28        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БАККАРА»</b> .....                           | <b>30</b> |
| 2.1. Загальна характеристика готелю «Баккара».....                                                        | 30        |
| 2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу готелю.....                                                   | 34        |
| 2.3. Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу готелю.....                                       | 37        |
| Висновок до розділу 2.....                                                                                | 41        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БАККАРА»</b> .....                   | <b>43</b> |
| 3.1. Рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю.....                                | 43        |
| 3.2. Стратегічні підходи до підвищення мотивації та продуктивності праці персоналу готелю «Баккара» ..... | 47        |
| Висновок до розділу 3.....                                                                                | 50        |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....                                                                                     | <b>51</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                                   | <b>54</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                                      | <b>58</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельно-ресторанний бізнес є одним із ключових секторів економіки, який має значний вплив на розвиток туристичної індустрії та забезпечення зайнятості. Успішна робота закладів цього сектору значною мірою залежить від ефективної мотивації персоналу, яка впливає на якість обслуговування, задоволення клієнтів та конкурентоспроможність закладу. В умовах сучасного динамічного ринку та високої конкуренції питання мотивації стає надзвичайно актуальним.

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес стикається з великою конкуренцією як на національному, так і на міжнародному рівнях. Залучення та утримання кваліфікованих працівників є критично важливими для досягнення високого рівня обслуговування. Разом з тим, ринок праці також зазнає змін: зростає попит на висококваліфікованих працівників, збільшується мобільність робочої сили, а молоде покоління має інші цінності та пріоритети порівняно з попереднім.

Сучасні технології та інновації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу. Використання автоматизованих систем управління, онлайн-бронювання, цифрових маркетингових інструментів та інших технологій вимагає від персоналу нових знань та навичок. Відповідно, мотивація працівників до постійного навчання та професійного розвитку стає важливою складовою успішної діяльності закладу.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування, продуктивність праці та задоволення клієнтів. Вмотивовані працівники демонструють вищий рівень залученості, лояльності та ініціативності. Вони готові робити більше для задоволення потреб клієнтів та досягнення цілей закладу. Сучасні підходи до мотивації персоналу включають використання різноманітних матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як гнучкі графіки роботи, можливості для професійного розвитку, визнання та нагороди, створення комфортного та позитивного робочого середовища.

Розвиток теорії і практики управління персоналом, його сутність, цілі і завдання, вплив на роботу працівників досліджували такі вчені як Є. Басюк,

М. Денисенко, Н. Крахмальова, І. Єпіфанова, М. Зелена, А. Клімчук, А. Колот, В. Корольков, О. Лозовський, О. Пустовіт, А. Устіловська та інші. Їхні дослідження зробили вагомий внесок у розуміння принципів і методів управління персоналом, розробку стратегій мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та покращення умов праці. Зокрема, Є. Басюк і М. Денисенко зосереджувалися на розвитку моделей ефективного лідерства, А. Колот і І. Єпіфанова досліджували питання мотивації та стимулювання працівників, а В. Корольков і О. Лозовський аналізували вплив організаційної культури на продуктивність праці. О. Пустовіт і А. Устіловська вивчали сучасні тренди в управлінні персоналом, включаючи впровадження нових технологій і підходів до управління людськими ресурсами. Ці науковці сприяли впровадженню інноваційних підходів у управлінні людськими ресурсами, що допомогло підвищити конкурентоспроможність організацій на ринку праці.

Хоча багато науковців досліджували проблеми ефективності управління персоналом, мало хто вивчав підходи і методики управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Баккара» в місті Київ.

**Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:**

- дослідити економічну сутність мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику процесу мотивації персоналу;
- висвітлити зміст процесу мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику готелю «Баккара»;
- проаналізувати структуру та динаміку персоналу готелю;
- провести оцінку системи мотивації та стимулювання персоналу готелю;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу готелю;
- висвітлити особливості процесу формування оновленої програми мотивації персоналу готелю.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації персоналу в готелі.

**Предметом дослідження** є сучасні підходи до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Баккара» в місті Київ.

**Інформаційну базу** кваліфікаційної роботи складають чинні законодавчі акти, що регулюють сферу туризму та окремі питання мотивації праці, дані, отримані від готелю «Баккара», наукові праці вітчизняних та зарубіжних теоретиків, присвячені вивченню питання мотивації праці, матеріали науково-практичних конференцій, а також інформація доступна в мережі Інтернет.

**Методологічною основою** дослідження є загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: теоретичне узагальнення (при аналізі підходів до сутності поняття «мотивація»), класифікація (при виділенні основних методів і форм мотивації персоналу), статистичний (при проведенні аналітичного аналізу системи мотивації персоналу готелю), індукційно-дедукційний (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації висновків).

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані керівниками підприємств готельного господарства, а також інших підприємств соціально-культурного обслуговування та туризму у своїй діяльності для забезпечення розвитку.

**Апробація.** Результати дослідження були оприлюднені на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму в Україні», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 14-15 листопада 2023 року.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 48 одиниць та 5 додатків. Основний текст викладено на 53 сторінках. Робота містить 8 таблиць та 7 рисунків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Економічна сутність мотивації персоналу

Персонал є рушійною силою будь-якого підприємства. Від організованої діяльності працівників залежать результати діяльності суб'єкта господарювання. Підприємствам важливо мати кваліфікований персонал з високим рівнем інтелектуальних і професійних здібностей. Щоб вони працювали з максимальною віддачею, виконували поставлені завдання та спрямовували свої зусилля на досягнення спільних цілей, їх необхідно належним чином мотивувати.

Мотивація персоналу є визначальним фактором підвищення його продуктивності. Це дуже важливий елемент для виробника. Мотивація в широкому розумінні означає, що вона змушує людей працювати з ентузіазмом, сумлінно виконувати свої обов'язки, працювати на загальне благо підприємства, прагнути до позитивного результату. Доведено, що персонал є головним надбанням проекту і забезпечує корисні ресурси [40, с. 98].

Проблема мотивації працівників була предметом наукового аналізу, починаючи з теорій менеджменту класичної школи Ф. Тейлора.

Теоретичні аспекти дослідження трудової поведінки в моделі «економічної людини» були представлені А. Смітом, теорію трудової вартості – К. Марксом, концепцію суспільного поділу праці – Е. Дюргейм. Сьогодні питання мотивації керівників також широко відображено в науковій та публіцистичній літературі [1].

Мотивація відноситься до психологічних процесів, які спонукають людину до дії, направляють її поведінку і визначають її інтенсивність та тривалість. Це внутрішня сила, яка стимулює досягнення цілей та задоволення потреб. Вважається, що поведінка завжди є основою мотивації, за винятком заходів, заснованих на безумовних рефлексах [1, с. 305].

Мотиви – це те, що спонукає до дії. Людина вмотивована, коли вона активно діє для досягнення якоїсь мети.

Отже, мотивація (лат. motivation) – це динамічна система, яка взаємодіє з внутрішніми факторами (мотиваторами), які є безпосередньою причиною і метою поведінки людини [8].

В даний час існує багато підстав для різних визначень мотивації, з яких формується поняття мотивації, кожне з яких по-своєму пояснює мотиваційну модель поведінки людини. Мотивація роботи ґрунтується як на теоретичних дослідженнях, так і на практичному досвіді [29, с. 24].

Досі немає визначення «мотивації», яким користуються всі. Кожен автор пропонує визначення мотивації, виходячи з власного розуміння цього поняття.

Таким чином, усі визначення мотивації схожі в одному: «Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до роботи з використанням активних мотивацій співробітників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для досягнення особистої ефективності та організаційних цілей. Потреби, мотиви і мету можна пояснити [18, с. 212].

Потреба (щось) – це робота людини, в якій вона потребує задоволення. Такий фізіологічний або психологічний стан людини відчувається як відсутність чогось, що породжує бажання працювати і спрямовує людину на отримання винагороди, тобто бажаного блага [6, с. 11]. Це причини людей, покликані діяти для досягнення мети.

Мотиви – це ті внутрішні або зовнішні сили, які стимулюють людину до певних дій, рішень або поведінки. Мотиви можуть бути внутрішніми, як внутрішня потреба в саморозвитку, або зовнішніми, такими як здобуття матеріальних благ або задоволення очікувань інших людей. Вони грають ключову роль у визначенні того, як людина взаємодіє з світом навколо себе і приймає рішення.

Результат (мета) – це те, що відомо як засіб задоволення потреби. Вони служать орієнтиром для людини і надають їй мотивацію для дії та наполегливості в досягненні своїх цілей [17, с. 72].

Рівень задоволення, яке відчувається при досягненні мети, впливає на поведінку людини в подібних ситуаціях у майбутньому. Люди схильні повторювати поведінку, пов'язану з їхніми потребами.

Мотивація діє як функція управління через систему заохочень, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки відповідно до задоволення його потреб або досягнення цілей. Керівник команди може створити мотиваційну основу, щоб спрямувати команду в правильному напрямку.

Мотивація праці формується під впливом внутрішніх факторів – необхідності та зовнішніх факторів – стимулів.

Основою мотиваційного менеджменту є те, що успішна мотивація має бути унікальною. Необхідно стимулювати кожного співробітника до переконання, що його добробут і майбутнє залежать від фінансового стану організації, її клієнтів і її іміджу.

Це підтверджується мотиваційним зв'язком групи з індивідуальними причинами. Підставою для мотивації є те, що посадові особи організації виконують свою роботу відповідно до покладених на них прав і обов'язків і з урахуванням прийнятих управлінських рішень [21, с. 949].

До внутрішніх факторів зазвичай відносяться потреби, бажання, очікування, сподівання, ідеї, цінності та інші психологічні фактори індивіда. У строгому сенсі слова мотиваційну діяльність можна визначити як вільну діяльність людини, зумовлену внутрішніми спонуканнями до досягнення цілей, визнанням переваг, працею як бажанням працівника задовольнити свої потреби (отримати певні переваги) за допомогою праці. Як відомо, у сфері менеджменту розроблено різноманітні мотиваційні моделі, які знайшли широке практичне використання в успішних компаніях розвинених країн. Серед них найбільш традиційні [31]:

– раціональна мотиваційна модель заснована на використанні матеріальних стимулів, за допомогою винагород або покарань на основі плодів;

- мотиваційна модель самореалізації, сутність якої полягає в активізації внутрішніх емоцій кожної особистості, можливості самовираження, прояві ініціативи, що створюється в роботі;

- модель визнання заслуг, підвищення самодостатності та відповідальності, очікуваного кар'єрного росту та професійного розвитку;

- мотиваційна модель власності (ускладнення) через розвиток співробітництва, партнерства, участі в управлінні, власності, делегування повноважень;

- рамкова модель – модель управління встановлює структуру, згідно з якою працівники можуть вільно приймати рішення в заздалегідь визначених межах [36, с. 312].

Сувору важливість процесу, його непередбачуваність, правила не можна порушувати. Мистецтво управління технологією передбачає наступний ряд дій: ідентифікація роботи, прийняття її працівником, створення відповідної інформаційної системи, визначення меж автономії та режиму втручання менеджера. Шлях до ефективного управління людьми передбачає розуміння мотивації людей. Тільки знаючи, що таке працівник, які причини його дій, він може спробувати розробити ефективну систему форм і систем управління. Для цього ми повинні знати, як виникають причини, або які з цих причин, як і якими шляхами рухають мотиви, як вони рухають людьми. Основне завдання мотиваційного менеджменту полягає у вирішенні цих проблем. [15, с. 145].

Автори по-різному трактують визначення мотивації персоналу. Вони представлені у вигляді таблиці 1.1.

## Визначення поняття мотивації персоналу

| Автор          | Визначенням                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Клімчук     | Процес збудження, який розуміється як вплив на роботу працівника, обумовлений унікальними умовами робочої ситуації.                                                                 |
| О. Лозовський  | Важливий фактор продуктивної праці робітника, що є основою його потенційної праці.                                                                                                  |
| А. Колот       | Внутрішні та зовнішні сили, які спонукають людину до дії, визначають її поведінку, форми поведінки, надають цій діяльності зусилля для досягнення особистих і організаційних цілей. |
| О. Пустовіт    | Процес спонукання працівників до роботи, який використовує мотиваційну поведінку людини для задоволення своїх потреб за допомогою роботи.                                           |
| А. Устіловська | Вона спонукає людину до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної діяльності: переконання, навіювання, інформування тощо.                                                  |
| М. Воронцова   | Процес спонукання людей до ефективних дій, спрямованих на досягнення цілей організації через мотиваційне формування.                                                                |

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [8]

Таким чином, із наведених визначень зазначимо, що мотивація працівників – це матеріальні, нематеріальні та професійні стимули, які призводять до виконання якісної та ефективної роботи, що впливає на успішність та продуктивність діяльності підприємства.

## 1.2. Характеристика процесу мотивації персоналу

Забезпечення належного мотиваційного середовища допомагає підприємствам залучати та утримувати найкращі таланти. Персонал не тільки стає надійнішим, але й працює набагато ефективніше. Так, за результатами, оприлюдненими групою міжнародних консультантів «Pricewater house Coopers» [32, с. 44] продуктивність праці найманих працівників вища на 57%, підприємства

на 147% прибутковіші за конкурентів, які не звертають уваги на мотивацію співробітників.

Звідси можна зробити висновок, що коли співробітники відчують свою приналежність до компанії, з більшим бажанням і ентузіазмом вони створюють нове і перевершують очікування клієнтів. Все це, безумовно, позитивно впливає на добробут суспільства. Ось чому персонал так важливий.

На рис. 1.1 наведено кілька основних інтересів, які спонукають до зусиль.



Рис. 1.1. Переваги системи мотивації

Джерело: [7, с. 227]

Великим важелем впливу на поведінку людей, від яких залежать кінцеві результати діяльності підприємства, є система мотивації. Це забезпечується підвищенням продуктивності праці персоналу, економнішим використанням ресурсів тощо.

Персонал мотивований до виконання таких функцій [19, с. 419]:

- мотивація працівників до бажаної поведінки;
- об'єднання людей для досягнення спільних цілей;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- створення прямого зв'язку між оплатою праці та результатами діяльності керівників;
- утримання найбільш придатних осіб, а також залучення найкращих талантів, наявних на ринку праці;
- покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Кожному підприємству необхідно створити власну систему мотивації, яка відповідає потребам більшої кількості персоналу.

При мотивації персоналу важливо знайти баланс між персоналом, топ-менеджментом компанії та її власниками. Щоб бути ефективним, необхідно проаналізувати потреби, інтереси, поведінку та мотиваційні дії. У своїх наукових працях Г. В. Бериславська розробила модель реалізації системи мотиваційного впливу на потреби особистості (рис. 1.2) [24, с. 193].

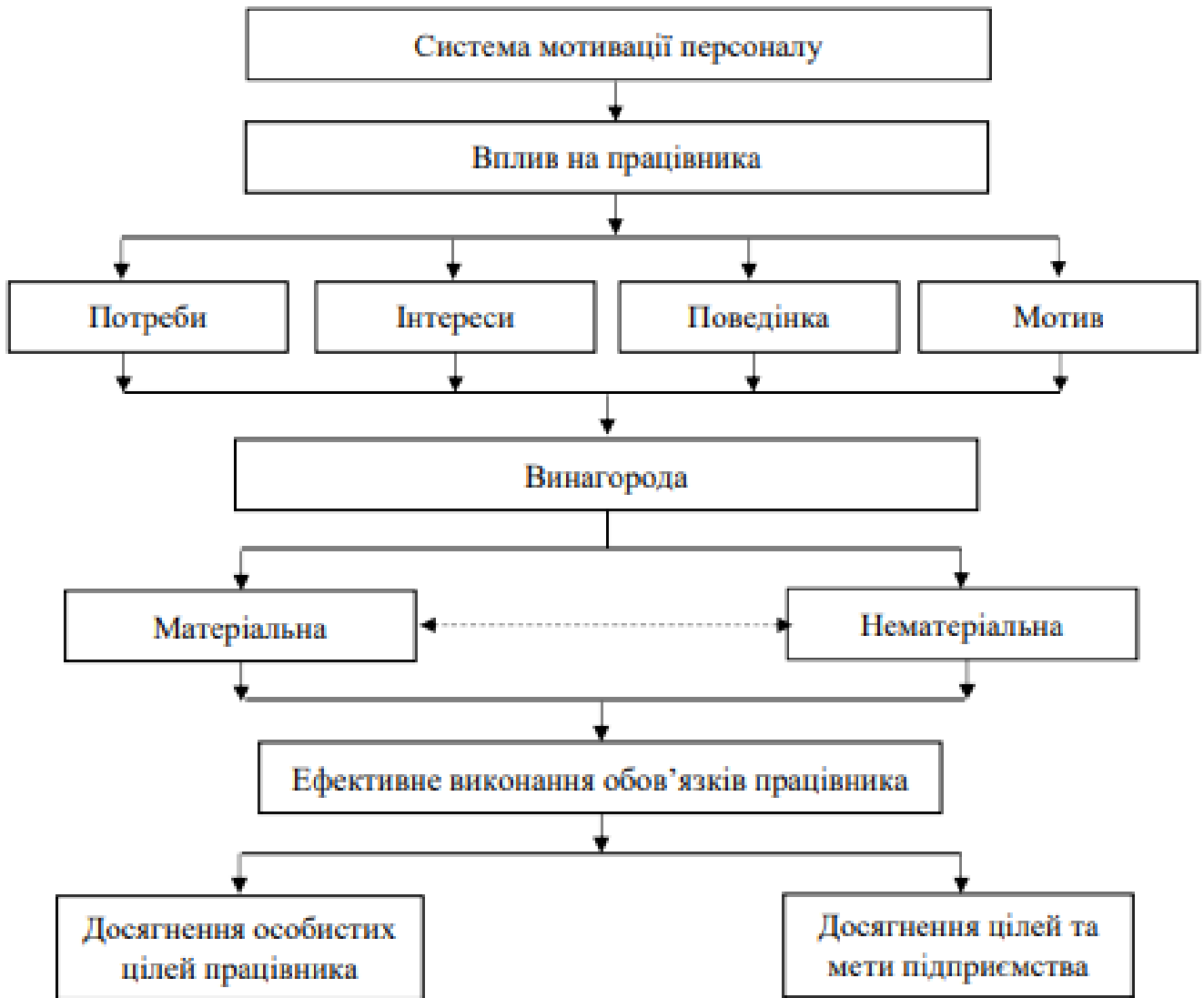


Рис. 1.2. Модель реалізації системи мотивації за рахунок впливу на вимоги працівників

Джерело: [24, с. 193]

Виходячи з моделі, зрозуміло, що основною мотивацією є вивчення потреб та інтересів персоналу. Тільки за умови врахування цього можна створити відповідну мотиваційну систему. Адже важлива не сума грошей, а весь трудовий колектив. У той же час його необхідно постійно переглядати та вдосконалювати відповідно до різних потреб персоналу.

Цікаві результати дослідження аналітиків Гарвардської школи, які вказують на те, що лише 10% співробітників стабільно добре працюють, тоді як інші 90% співробітників потребують мотивації. Проекти можуть впливати на поведінку працівників та їх продуктивність через мотивацію [40, с. 99].



За допомогою мотивації керівництво може координувати діяльність працівників; підвищувати активність роботи; покращувати економічне становище працівників шляхом застосування різних форм оплати праці. Мотивація змінює інтереси та ціннісні орієнтації, формує прагнення до праці та підвищує трудовий потенціал. Таким чином, хороша мотивація гарантує успіх підприємства: якщо працівники зацікавлені у виконанні своєї роботи, прагнуть досягти організаційної мети і турбуються про майбутнє, підприємство успішно виконує це завдання. Важливу роль у побудові корпоративної культури, формуванні системи цінностей на підприємстві відіграє мотивація.

Управлінські методи мотивації визначають характер взаємовідносин між керівництвом і персоналом, вірогідність залученості та довіри між працівниками. Модель мотиваційного процесу представлена на рис. 1.3 [6, с. 16]. На рис. 1.4 представимо існуючі види мотивації.

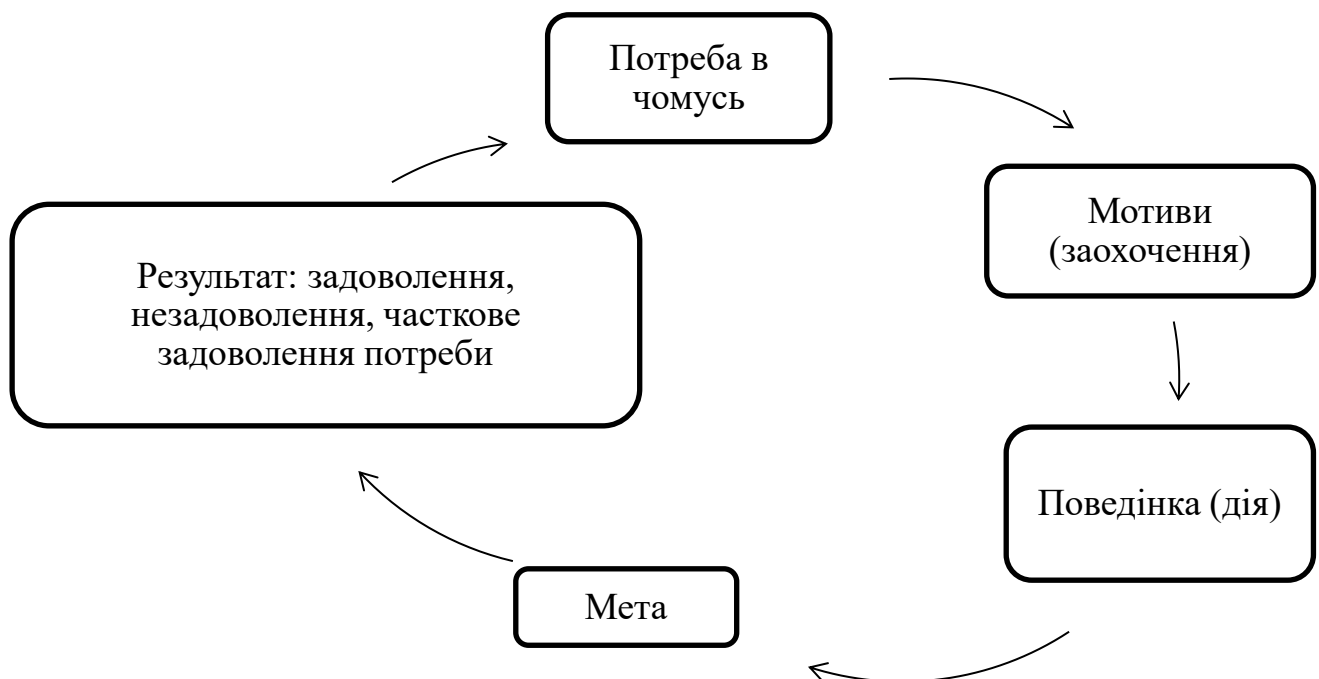


Рис. 1.3. Модель мотиваційного процесу

Джерело: [6, с. 16]

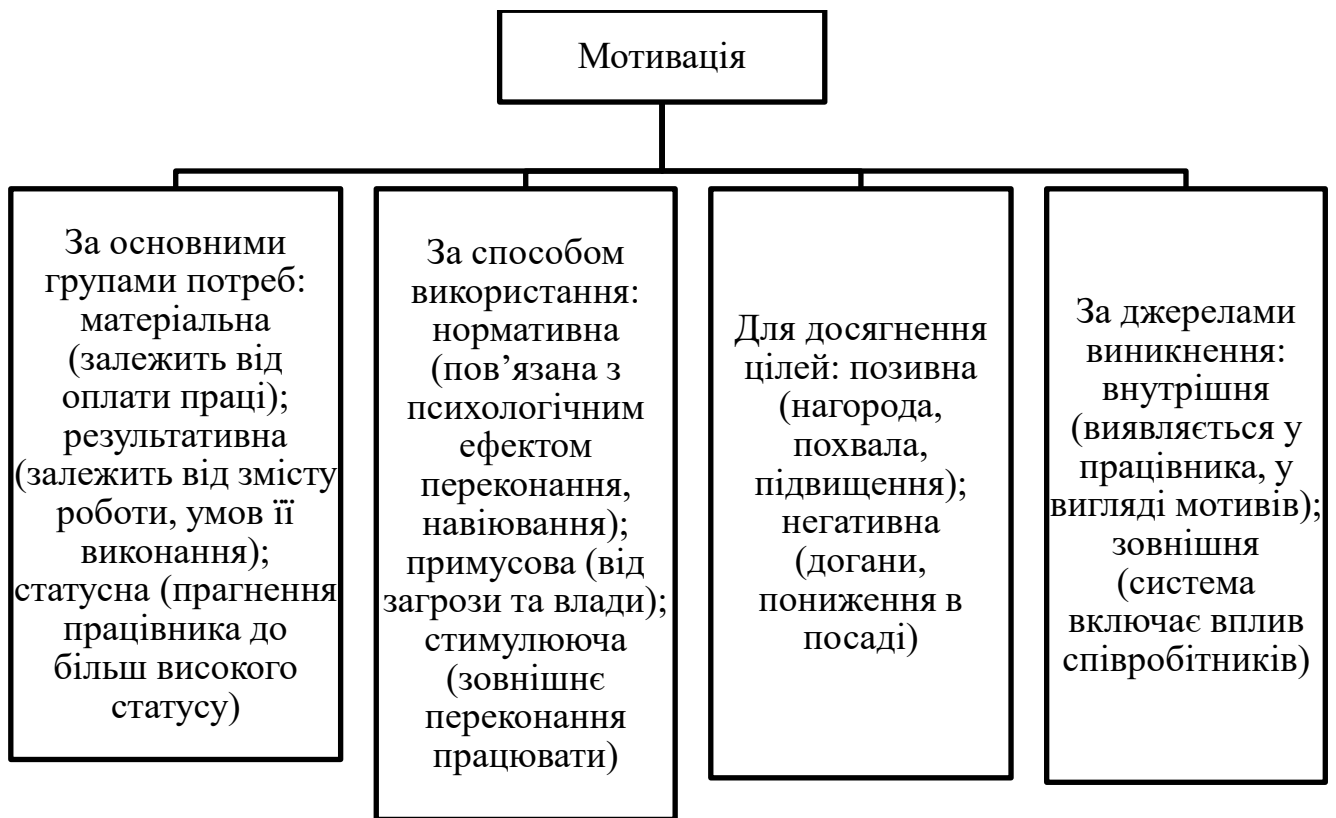


Рис. 1.4. Види мотивації

Джерело: складено автором на основі [15-19]

У туристичній галузі дуже важливий людський фактор, робочий персонал, який є невід'ємною частиною успіху в цій галузі. Якщо в інших організаціях акцент зазвичай робиться на технічне забезпечення, то в туризмі основним є унікальний сервіс. Крім того, персонал спілкується з туристами, обслуговує їх, допомагає, консулює та повноцінно супроводжує людей під час відпустки.

Дослідження на цю тему та окремі дані, які базуються на роботі, просто підкріплені цією серією законодавчих та нормативних баз, які є відкритими стандартами та правилами для реалізації мотивації персоналу як важливого сектору туризму:

- Конституція України: Забезпечувати гідну працю та оплату праці відповідно до конституційних прав і свобод громадян України;
- Закон України «Про оплату праці»: цей закон визначає загальні принципи та загальний порядок оплати праці, зокрема встановлення мінімальної заробітної плати, регулювання системи оплати праці, розміру кредитів, активів тощо;

– Трудове законодавство України: основні відносини, що регулюють трудове право. Він визначає права та обов'язки працівників і роботодавців.

Ефективність позитивного ставлення до туристів цілком залежить від позитивного ставлення персоналу. Не слід забувати про те, що персонал змінює свої потреби та вподобання з часом, тому коли їхні потреби змінюються з часом, мотиваційні стимули можуть більше не працювати. Тому поява мотивації та включення її в поточні аспекти роботи можуть підвищити рівень сервісу в проекті та його популярність.

Основна мотивація бренду полягає в тому, що чітка робота може бути виконана лише через потреби та бажання персоналу. Процес розробки ефективного двигуна в туристичних проектах майже схожий на проекти в інших секторах економіки. Детально це можна побачити на рис. 1.5.

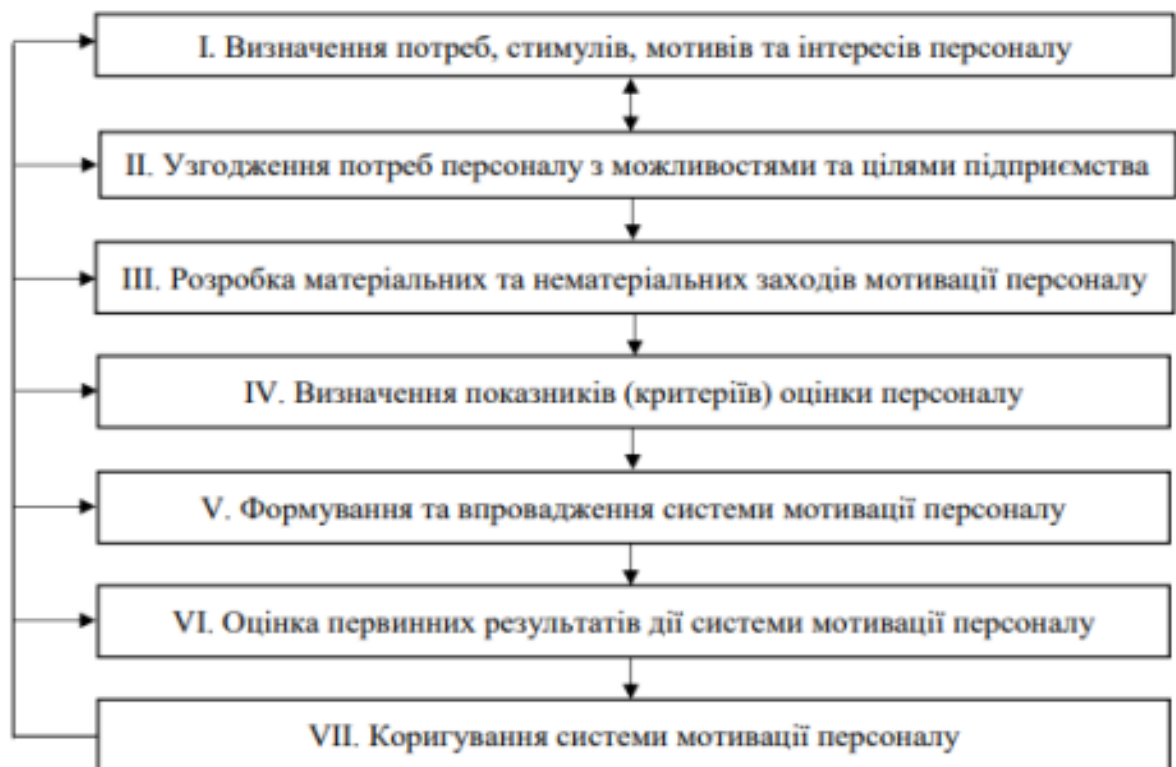


Рис. 1.5. Процес розробки ефективного мотиваційного механізму в туристичних проектах

Джерело: [35, с. 200]

Також приємним доповненням до спеціальних методів ефективної мотивації праці є те, що персоналу пропонуються більш різноманітні варіанти, при отриманні

яких вони заохочуються добре працювати. Дослідження, проведені С.О. Ареф'євим, підтвердили цей аспект і показали, що мотиваційні заходи ефективні в зусиллях, які містять матеріальні та нематеріальні категорії, однак не обов'язково включати більше цього числа. Як показують результати, надмірна кількість мотиваційних стимулів, як і їх відсутність, негативно впливають на роботу та продуктивність керівників [1, с. 308].

Для більш повної оцінки мотиваційних факторів на підприємствах розглянемо декілька зовнішніх методів індукції стимулів.

Отже, правильно застосована мотивація вимагає від працівників знання людей, соціальних груп, економічних проблем підприємства та його середовища, і, перш за все, постійного вивчення факторів, які працюють на працівників. У деяких напрямках мотиваційної діяльності, що потребують конкретних змін у готельних проектах, виділяються: завдання визначення очікувань працівників до роботи; комунікація у сфері мотивації, недолік якої особливо проявляється у відсутності своєчасних рішень щодо інформування співробітників про цілі компанії, про те, яка робота виконується і коли отримуються оцінки; мотиваційне розуміння та його причини. Ефективна мотивація – це постійні, безперервні зусилля у з'ясуванні потреб співробітників і збереженні їх поведінки на роботі.

### **1.3. Сучасні види і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг**

Мотивація здійснюється за допомогою відповідних методів. Методи мотивування – це арсенал певних прийомів, поєднання яких дозволяє задовольнити потреби персоналу і створити мотиваційне середовище всередині підприємства. Кожен керівник повинен знати ці методи і правильно ними користуватися [15, с. 145].

При мотивації персоналу не обійтися використанням одного методу. Це вимагає поєднання багатьох методів. При цьому в кожному проекті необхідно

знайти найбільш ефективно їх поєднання, за якого досягається синергетичний ефект. Вибір методів в першу чергу визначається реальними потребами працівників, індивідуальними цінностями і мотиваціями.

У науковій літературі існує велика різноманітність мотиваційних чинників, які поширені як у вітчизняних, так і в закордонних проектах. Щороку їх арсенал оновлюється і поповнюється новими стратегіями за рахунок створення сучасних менеджерів. Щоб підвищити ентузіазм персоналу в роботі, керівники розробляють і впроваджують нові методи своєї справи. Традиційно всі методи мотивації поділяють на дві великі групи: матеріальні та нематеріальні. Перші безпосередньо пов'язані з оплатою праці найманих працівників. Інші пропонують нематеріальні винагороди, а саме: публічні похвали, грамоти, подарунки, гнучкий графік роботи тощо. Кожен із названих методів мотивації груп менеджерів передбачає кілька методів, які можуть бути використані в їх діяльності [18, с. 214].

Застосування методів матеріальної мотивації базується на фінансовій мотивації та пов'язане з вкладенням значних коштів. Вони орієнтовані на матеріальну зацікавленість персоналу, яку повинен мати кожен співробітник.

Виділяють ряд різних методів матеріальної мотивації, які наведені в таблиці 1.2. Методи матеріальної мотивації не обмежуються наведеним переліком. У сучасних проектах реалізуються різноманітні матеріальні причини і, як правило, не обмежуються одним із них.

Таблиця 1.2

#### Основні методи матеріальної мотивації персоналу підприємства

| №  | Назва                   | Складові                                                                      |
|----|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                       | 3                                                                             |
| 1. | Основна заробітна плата | встановлена тарифна ставка; оплата за час перебування працівника у відпустці. |
| 2. | Доплати                 | суміщення професій і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.   |

| 1  | 2                 | 3                                                                                                                                         |
|----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Премії            | понаднормова робота; робота у святкові та неробочі дні; нічна робота; пенсійний вік працівників; важкі умови праці, тощо.                 |
| 4. | Введення надбавок | підвищення продуктивності праці; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; років служби; виконання важливих/великих завдань; |

Джерело: [37]

Нематеріальні методи мотивації доповнюють матеріальні. Останнім часом зростає роль нематеріальних методів мотивації. Співробітники хочуть не тільки отримувати високу заробітну плату, але й мати гарні умови праці, можливість кар'єрного росту, позитивний соціально-психологічний настрій у колективі, право брати участь у прийнятті управлінських рішень тощо. Маючи дві однакові заробітні компанії, людина обов'язково вибере ту, яка має кращу нематеріальну справу. Багато керівників ігнорують вплив нематеріальних аспектів мотивації, і це їх велика помилка, яка в майбутньому призведе до зниження ефективності роботи персоналу, високої плинності кадрів тощо. [24, с. 194].

Способів нематеріальної мотивації співробітників багато: корпоративні заходи, навчання, квитки зі знижкою, підвищення або новий статус в організації, подарунки, подяки, сертифікати, соціальні внески, запрошення на великі свята, знижки і т.д. Щоб уникнути незручних ситуацій при виборі методів нематеріальної мотивації, керівник повинен подумати про те, як працівники повинні будуть реагувати на обраний метод. Що їх найбільше мотивує, краще запитати у самих співробітників. Це можна зробити шляхом анонімного голосування. Саме працівники можуть найкраще висловити, яка «винагорода» приведе до більш ефективної роботи, що вони хочуть отримати на знак визнання своїх заслуг і досягнень.

Нематеріальна мотивація не базується на фінансових стимулах, але це не означає, що вона не вимагає таких стратегій.

Усі види нематеріальних мотивів поділяють на три частини, які зображені на рис. 1.6.

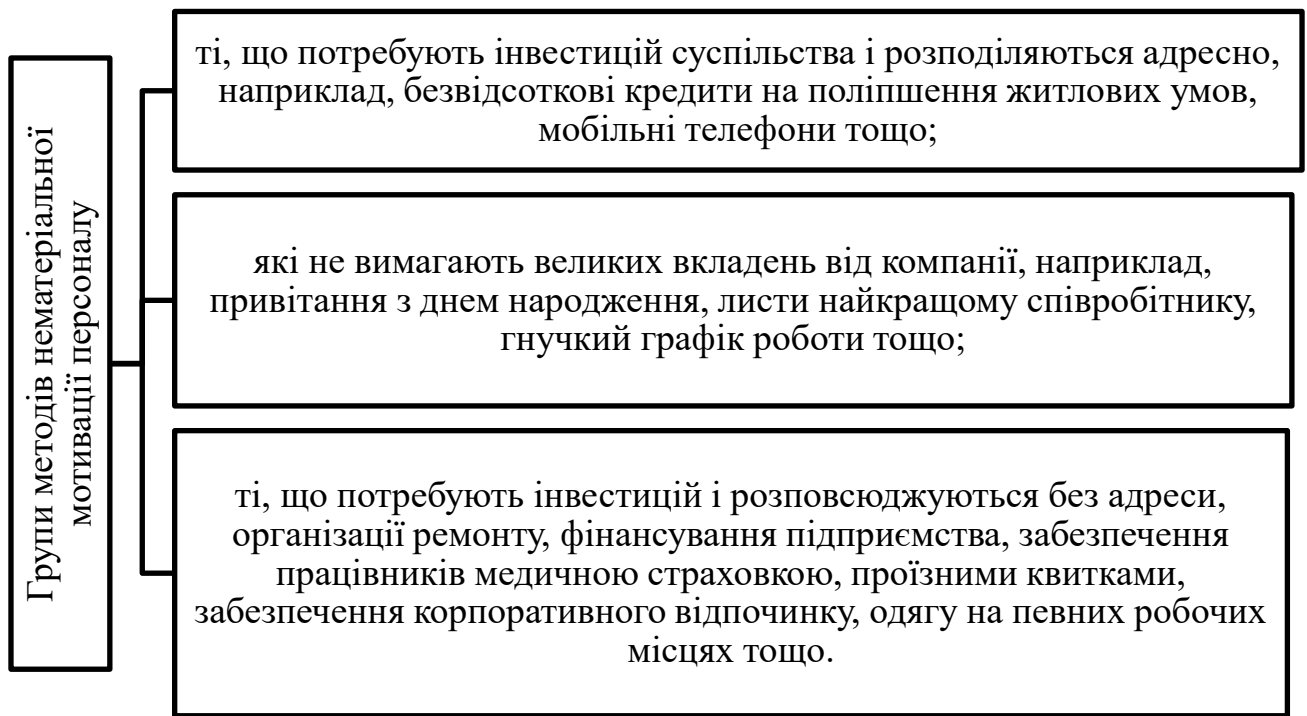


Рис. 1.6. Групи нематеріальної мотивації

Джерело: [37]

Обмежень у виборі нематеріальних методів мотивації немає, все залежить безпосередньо від креативності відповідальних осіб або персоналу. Існує багато видів нематеріальних причин. Такий метод як командоутворення заслуговує на особливу увагу, він набуває все більшого поширення, в тому числі і в туристичній сфері.

Серед усіх методів мотивації персоналу найбільш ефективними є неорганізаційні. Такі методи не потребують великих фінансових витрат і базуються на творчому підході до організаційної роботи.

Прикладами таких неорганізаційних рішень є:

- жартівлива форма покарання недбайливих підданих. Для недбайливого працівника не потрібно робити догану або скорочувати. Досить присвоїти йому жартівливий титул «ледачого відділу» або «черепихи місяця». Такі «титули» спонукають працівника до підвищення якості своєї роботи;

- ігрова кімната, спеціальне приміщення з декількома видами командних ігор (теніс, настільний футбол, ігрова приставка), де можна відволіктися від робочої

рутини і зблизитися з колективом. Вони добре зарекомендувати себе в багатьох закордонних компаніях. Така підтримка підвищує ефективність команди та покращує атмосферу в офісі;

- подарунки-сюрпризи, несподіване заохочення (або невелике) заохочує співробітника працювати добре або навіть краще;

- сімейний догляд, це можуть бути подарунки для дітей, а також знижки для інших членів працевлаштованої родини;

- додатковий вихідний день – найкраща альтернатива грошовій винагороді;

- «повтор» або мистецтво аналогії. Воно з'явилося під час кризи, коли багато компаній не мали можливості матеріально мотивувати своїх співробітників. Мистецтво ґрунтується на психологічних особливостях людей, тобто на нечуттєвому наслідуванні. Своім прикладом начальник мотивує підлеглих працювати добре як професіонали;

- винагорода «Працівник місяця» у вигляді квитків у кіно або абонементів у басейн може стати гарним додатковим стимулом.

В Україні не так давно почали впроваджувати різноманітний світовий досвід в управлінні персоналом, особливо мотивацію, яка включає поєднання матеріального, нематеріального та професійного стимулювання.

На сьогоднішній день мотивація як один із методів управління довела свою ефективність в Японії, США, Німеччині, Великобританії, Франції та Швеції. Характеристики цих моделей наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Особливості мотивів у різних країнах

| Країна | Особливості мотивації                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Японія | Чим більше досвід, тим вище посада і зарплата. Крім підвищення посадового окладу застосовуються такі заохочення: премії, (не рідше одного разу на шість місяців); проїзд на роботу та додому; медичне страхування працівника та його сім'ї; кредит на купівлю нерухомості; підвищення кваліфікації без відриву від робочого місця. |



Продовження табл. 1.3

| 1               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| США             | Нематеріальна внутрішня мотивація, командоутворення в компаніях, корпоративні заходи, тимбілдинги. Розрахунок заробітної плати залежить від рівня кваліфікації, оплачуваного курсу підвищення кваліфікації. Працівник отримує дратівливі бали за кожну нову навичку, яку він вивчає. Коли набирається певна кількість балів, працівнику нараховується надбавка до заробітної плати. Перевагами цього методу мотивування є: мобільність співробітників всередині компанії, скорочення штату за рахунок кваліфікованого персоналу. |
| Франція         | Гнучкий графік або віддалена робота, скорочення робочого часу до 35 годин на тиждень. Обідня перерва – 1,5 год. Система оплати праці складається з двох напрямів: індексації заробітної плати на основі зростання цін та індивідуалізації заробітної плати. Індиксація заробітної плати фіксується в контрактах і регулюється профспілками. Індивідуальна заробітна плата - це оплата, яка залежить від рівня кваліфікації, знань і якості роботи.                                                                               |
| Велика Британія | Заробітна плата залежить від загального прибутку компанії. Співробітники купують частину акцій компанії та отримують дохід у вигляді відсотків, за участь у капіталі вони отримують заробітну плату, премію від результатів роботи та частини прибутку компанії.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Німеччина       | Німеччина створює соціальну ринкову економіку, для якої встановлюється система рівності. У таких ситуаціях створюється рівність між мотивом в персоналі адміністрації та справедливістю держави. Рівень винагороди залежить від ефективності, кваліфікації та складності роботи.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Швеція          | Контроль за солідарною оплатою праці здійснюють профспілки, які стежать за рівністю оплати за однакові посади та зменшенням різниці між максимальною та мінімальною дискримінацією в оплаті праці. Принцип скорочення розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою має бути реалізований у вигляді системи підвищення посадового окладу на один рівень.                                                                                                                                                             |

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [23, с. 87]

Прагнення менеджерів використовувати кращий світовий досвід та залучати персонал до готельних проєктів часто не дають бажаного результату через особливості характеру та менталітет України, соціальні, економічні та політичні чинники не входили.

У порівнянні з іншими країнами система мотивації в Україні змінюється відповідно до поточних потреб суспільства, і зараз домінуючим стимулом є

матеріальна винагорода за працю, а потім, нематеріальне та професійне стимулювання. Через загальне безробіття, яке за даними Національного банку України становить 25-26%, а також інфляцію, яка у 2022 році становила 26,6% [45]. Більш конкретно, про те, які існують види стимулювання працівників готельних підприємств в Україні в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Види стимулювання працівників готельних підприємств в Україні

| Стимули               | Приклад                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні стимули   | Заробітна плата; доплати до відпусток; підвищення інтересу до нічної роботи, святкових і вихідних днів; добавки на лікарняний і післяпологовий період; бонуси за перевищення політики резервування співробітників відділу прямих продажів; бонуси при повному завантаженні номерного фонду готелю; відсотки за продані товари в міні-барах або інші послуги; знижки в мережі готелів під час поїздки; абонементи в спортзал, тощо. |
| Нематеріальні стимули | Додаткові вихідні дні; харчування на робочому місці за рахунок підприємства; вітаміни та ліки для профілактики захворювань; агент з медичного страхування працівників; захист та безпека; програми психологічної підтримки: психологічні консультації, тренінги; регулярні зустрічі та банкети; соціально значущі проекти; трудові традиції тощо.                                                                                  |
| Професійні стимули    | додаткові курси навчання; участь у тренінгах і розробці програм; кар'єрний ріст; отримання спеціальних звань, тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Джерело: складено автором на основі [15-19]

Подібні типи мотивації можна розглядати на прикладі великих мережевих готелів. Мережа «Festa Inn», що входить до міжнародної мережі, пропонує безкоштовне харчування та проживання у своїх готелях за спеціальними цінами. У «HELIOPARK Hotels & Resorts» діє мережева бонусна програма з бонусами за бронювання останніх номерів, 100% заповненість та хорошу роботу менеджерів з продажу. Кращий готель Німеччини «Schindlerhof» вибрав дуже унікальну систему, тут працівники харчуються так само, як і гості, немає уніформи, і кожен член команди знає річний прибуток і зарплату директора також.

Одним із найважливіших нематеріальних засобів піднесення військового права в Україні є участь працівників у значущих соціальних проектах. Українська готельно-курортна група створила власну карту готелів, які готові працювати в

екстремальних умовах [9]. При створенні даної карти були враховані такі критерії та вимоги до технічного оснащення готелів: наявність укриття; автономного енергетичного обладнання; генератора та рівень його потужності для роботи механічних систем; освітлення, технологічного обладнання відповідно до його потужності; резервуарів для води або власної свердловини у випадку відключень водопостачання; залежність системи опалення від газопроводу та електромереж; способи надання Інтернету та їх покриття; наявність та графік роботи закладу харчування; системи голосового сповіщення та зв'язку з гостями; наявність зон для загального користування [38].

До цього переліку входять такі готелі: «Немо», «Готель Дерібас», «Зеніт», «Дюк», «Брістоль», «Дворянський», «Моцарт», «Фраполі» в Одесі; «Sunray», «Good Zone» у Дніпрі; «Верхолі Релакс», «Палаццо», «Атмосфера» в Полтаві; «Перлина» в Черкасах; «Рібас Рум» у Білій Церкві; «Україна» Рівне; «Алексів» Львів; «Глобус» у Тернополі та багато інших готелів, які створили непорушні ланцюги і працюють на допомогу іншим.

Такі готелі забезпечують: теплом, харчуванням, гарячими напоями, електроенергією місцевих жителів та іммігрантів. Такі пункти є теплим та надійним притулком для тих, хто потребує допомоги, а також працюють на благо Збройних Сил шляхом передачі коштів, продуктів, організації благодійних акцій та зборів. Наприклад, в готелі «Де Волан» в м. Одесі керівництво надає можливість безкоштовно заряджати пристрої громадянам і гостям під час відключення електроенергії [27, с. 33].

Так, сучасні працівники володіють великим арсеналом мотиваційних прийомів. Традиційно всі види мотивації поділяють на матеріальну та нематеріальну. Перші покладаються на фінансову винагороду та гарантовану заробітну плату, різні пільги, додаткові пільги тощо. Нематеріальна мотивація включає такі заходи, як публічна похвала, вручення сертифікатів, визнання кращих співробітників, навчання програм командоутворення, вираження поваги до співробітників з боку вищого керівництва, страхування, безкоштовні обіди тощо.

Ефективна система мотивації досягається завдяки вдалому симбіозу як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації. Немає обмежень при виборі тих чи інших методів, часто компанії розробляють власні методи мотивації співробітників. Кожна ініціатива має свій мотиваційний фактор.

### **Висновок до розділу 1**

У першому розділі ми дослідили теоретичні основи мотивації персоналу готелю і можна зробити такі висновки, на мотивацію людей впливають матеріальні, нематеріальні та професійні стимули. Мотивовані співробітники здатні виробляти якісну та ефективну роботу, що впливає на успіх та процвітання діяльності компанії.

Правильно використовувана мотивація вимагає від співробітників належного знання людей, соціальних груп, економічних проблем підприємства та його середовища, і, перш за все, вивчення регулярних факторів, які мотивують працівників.

Ефективна мотивація – це постійна, безперервна робота при вивченні потреб індивідів і спостереженні за їх поведінкою на роботі. Ключ до їх розуміння полягає в тому, щоб знати їхні життєві ситуації та потреби – як особисті, так і професійні. Це можливо завдяки структурі відносин між підлеглим і керівником, яка дозволяє максимально ретельно і якісно зрозуміти переваги, потреби і мотиви людини. Усі процеси взаємозалежні та необхідні для грамотного функціонування якісної туристичної послуги.

Сьогодні існує великий арсенал методів особистісної мотивації. Традиційно всі види мотивації поділяють на матеріальні і нематеріальні. Перші засновані на матеріальній винагороді і забезпечуються заробітною платою, різними преміями та бонусами, тощо. До нематеріальних причин відносяться такі способи, як публічна похвала, визнання кращих працівників, організація командних програм, прояв поваги до співробітників з боку вищого керівництва, відшкодування транспортних витрат, страхування, безкоштовні обіди тощо.

Ефективна система мотивації досягається завдяки вдалому симбіозу як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації. Немає обмежень при виборі

тих чи інших методів, часто компанії розробляють власні методи мотивації співробітників. Кожна ініціатива має свій мотиваційний фактор.

Мотивація готельного персоналу в Україні нині здійснюється шляхом матеріального, професійного та нематеріального стимулювання, особливо соціально значущих проектів. Допомога людям дарує приємні емоції, відчуття потрібності, створює і підтримує дух незламності. Таким чином зміцнюються стосунки в колективі, зміцнюється соціальне партнерство та надається допомога тим, хто її потребує. Відчуття причетності до значущих соціальних проектів сприяє ідентифікації з містом роботи. Ця соціальна відповідальність створює нову перспективу індустрії гостинності та відновлює дух українського народу.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БАККАРА»

#### 2.1. Загальна характеристика готелю «Баккара»

Готель «Баккара» – це найнезвичніший готель на березі річки Дніпро в Києві, де можна легко поєднати роботу та відпочинок.

Це не просто звичайна будівля, це величезний корабель, який має п'ять поверхів, побудований з металу та дерева, українськими інженерами на Херсонському суднобудівельному заводі «Паллада» у 2007 році та доправлений до столиці.

Готель «Баккара» має зручне розташування, всього в 15 хв на авто від центру Києва, в 30хв від Центрального вокзалу та в 10 хв пішої прогулянки від станції метро Гідропарк [44].

Адреса: м. Київ, Венеціанський острів, 1.

Готель «Баккара» – це [44] (Додаток А):

- 200 комфортабельних номерів у трьох категоріях;
- унікальний вид на річку або парк з кожного номеру;
- безкоштовна парковка;
- цілодобова охорона;
- найкращий вид на місто та Києво-Печерську лавру;
- ресторан «GRAND PIANO» на першому поверсі, з літньою терасою над водою;
- власна зелена зона та альтанки для відпочинку;
- оренда конференц-залів;
- оренда велосипедів;
- послуги масажиста;
- обслуговування на високому рівні.

У всіх номерах готелю «Баккара» є сейф, міні-бар, косметика, фен, тапочки. У кожному номері є балкон з панорамним видом на річку або парк. У номері «Люкс» у вартість також входить вибір подушок, кавоварка та натуральна кава, халати та набір міні аксесуарів.

Щоранку в ресторані «GRAND PIANO» ви можете насолодитися смачним сніданком та запашною кавою.

Конференц-сервіс готелю «Баккара» представлений залами місткістю від 10 до 200 учасників [44]:

- 2 великі конференц-зали;
- 4 кімнати для переговорів.

Готель «Баккара» пропонує різноманітне меню для бізнес-трапез, фуршетів та бенкетів, задовольняючи найвибагливіші смаки. Крім того, на території готелю є можливість організації тимблдингу, що сприяє зміцненню команди та підвищенню її ефективності. Зручне розташування та високий рівень сервісу роблять готель ідеальним місцем для проведення як ділових, так і розважальних заходів. Готель «Баккара» створює неповторну атмосферу для успішного відпочинку та продуктивної роботи. Готель є Pet Friendly, тому ви без проблем можете брати з собою на борт вашого маленького друга.

Характеристика концепції діяльності готелю «Баккара» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Концепція діяльності готелю «Баккара»

| № | Ознаки концепції                      | Характеристика                                                                                                        |
|---|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                     | 3                                                                                                                     |
| 1 | Назва закладу                         | Баккара                                                                                                               |
| 2 | Поштова адреса                        | Венеціанський острів 1, м. Київ, 02002                                                                                |
| 3 | Підпорядкованість                     | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                               |
| 4 | Форма власності                       | Приватна                                                                                                              |
| 5 | Місце розташування                    | Венеціанський острів 1, м. Київ, Україна                                                                              |
| 6 | Відстань від засобів прибуття/вибуття | 15 хв на авто від центру Києва, 30хв від центрального вокзалу та в 10хв пішої прогулянки від станції метро Гідропарк. |

## Продовження 1 табл. 2.1

|    |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Засоби сполучення                                 | Автомобільні шляхи, метро.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8  | Вид діяльності                                    | Основна: надання тимчасового розміщення та харчування<br>Інші:<br>Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;<br>Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів;<br>Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;<br>Надання в оренду й експлуатацію орендованого нерухомого майна;<br>Допоміжне обслуговування водного транспорту;<br>Організування конгресів і торговельних виставок;<br>Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;<br>Роздрібна торгівля неживими товарами в спеціалізованих магазинах;<br>Прокат товарів для спорту та відпочинку;<br>Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; |
| 1  | 2                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9  | Спеціалізація. Цільова аудиторія                  | Бізнес готель, сімейний готель, готель для подій. Цільова аудиторія, гості віком від 20 до 50 років, які мають на меті попрацювати в тишині або ж відпочити з відчуттям подорожі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10 | Споруда закладу. Дизайнерський стиль              | Готель-корабель. Клас судна - "плавучий готель".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11 | Кількість поверхів                                | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 12 | Рівень комфорту (кількість «зірок»)               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13 | Характеристика номерного фонду (посадочних місць) | 416                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 14 | Види (пакет) послуг                               | Проживання в номерах категорії Classic, DeLuxe або Suite з видом на парк чи на річку Дніпро.<br>Спеціальні пропозиції проживання: "Романтична подорож";<br>3 ночі за ціною 2; вигідна конференція; весільна пропозиція;<br>ранок нареченої.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 15 | Кухня                                             | В ресторані Grand Piano, який знаходиться на території готелю, подають вишукані срави європейської та української кухні, пісне меню, мангал меню, тематичні страви до будь-якого свята та меню для юних відвідувачів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



## Продовження 2 табл. 2.1

|    |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | Рівень завантаження з урахуванням сезонності на плановий період | Найактивніший сезон в готелі Баккара від початку липня до початку жовтня, на цей рік очікується завантаженість готелю на 45-55%, з урахуванням сьогоденної ситуації в країні.                                                             |
| 17 | Цінова стратегія. Програми лояльності до постійних клієнтів     | Для всіх гостей діють лояльні знижки на проживання -5%, -10%, -15% та -20% на номери категорії Classic та DeLuxe за запитом, також для гостей які часто приїждять діє акція "Кожне третє перебування в готелі - в подарунок пізній виїзд" |
| 18 | Стратегія просування послуг підприємства на ринок               | Програми лояльності та акції;<br>Участь у виставках та подіях;<br>Партнерські програми.                                                                                                                                                   |

Отже, готель «Баккара» є сучасним плавучим готелем, розташованим на мальовничій набережній Дніпра в Києві. Він пропонує унікальне поєднання комфорту та краєвидів на річку і місто, що робить перебування тут незабутнім. Готель має широкий вибір номерів різних категорій, від стандартних до люксів, оснащених сучасними зручностями для комфортного проживання. Гості можуть насолодитися стравами української та європейської кухні у ресторані готелю, а також відвідати бар з широким вибором напоїв. Для ділових мандрівників готель пропонує сучасно обладнані конференц-зали та переговорні кімнати для проведення зустрічей та заходів. До послуг гостей - безкоштовний Wi-Fi, паркування, трансфер, послуги пральні та організація екскурсій по місту. Готель також пропонує різні варіанти дозвілля, включаючи водні види спорту, прогулянки на човнах та вечірні розважальні програми. Розташування готелю є дуже зручним, що дозволяє легко дістатися до основних туристичних визначних пам'яток Києва, бізнес-центрів та торгових районів. Готель «Баккара» відомий своєю гостинністю, високим рівнем обслуговування та унікальною атмосферою, що створює незабутні враження для кожного гостя.

## 2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу готелю

Основним видом діяльності готелю «Баккара» є надання послуг тимчасового розміщення і проживання гостям на тимчасовий період. Основна мета готелю є забезпечення комфортного і безпечного перебування гостей, задовольнити їхні потреби та очікування, підвищити рівень задоволеності та сприяти повторному поверненню клієнтів.

Діяльність готелю визначає його організаційну структуру, яка є основою моделі управління підприємством. Організаційна структура управління – це система взаємовідносин між робочими частинами готелю та між його працівниками. Іншими словами, це сукупність суворо підпорядкованих управлінських підрозділів, які забезпечують контроль роботи системи. Від цього залежить порядок і спосіб здійснення всіх функцій управління – системних, організаційних, мотиваційних і контрольних. Таким чином, організація визначає сутність готельного менеджменту і забезпечує основу діяльності.

Аналізуючи організаційну структуру готелю «Баккара», можна зробити висновок, що дана структура є лінійно-функціональною (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура управління готелю «Баккара»

Джерело: складено автором на основі інформації зібраної під час переддипломної практики.

Переваги лінійно-функціональної структури;

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного безпосереднього керівника від детального аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів та експертів.
- Недоліки лінійно-функціональної структури:
  - відсутність тісних взаємозв'язків і комунікацій на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;
  - недостатньо чітка відповідальність, коли особа, яка приймає рішення, зазвичай бере участь у його виконанні;
  - система розвиває занадто багато вертикальних зв'язків, тобто схильність до надмірної централізації [2].

У структурі управління є багато відділів, які виконують певні функції відповідно до відомчих інструкцій. Інформацію про готельні підрозділи «Баккара», зібрану нами під час проходження переддипломної практики, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Баккара»

| №  | Назва посади, підрозділу підприємства | Обов'язки керівника підрозділу підприємства                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1  | Директор                              | Директор готелю спрямовує, контролює і координує діяльність усіх комплексних служб готелю. Фінансова реалізація, яка включає ліміти персоналу, визначені витратами на технічне обслуговування, граничні асигнування на адміністративні та фінансові витрати, питання політики управління тощо. |
| 2. | Служба прийому та розміщення          | Реєстрація та розміщення гостей по номерах, надання різноманітних інформаційних послуг для гостей, збір плати за проживання, ведення необхідних документів. Ведення та підтримка бази даних, що містить інформацію про гостя та стан номерного фонду.                                          |

## Продовження табл. 2.2

|    |                              |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Служба ресторанного сервісу  | Організація харчування в номерах, закупівля товарів, доставка, зберігання, обробка та подача страв.                                                                                                                                                           |
| 4. | Служба продажу та маркетингу | Передбачає виробничі зусилля в обігу; реагувати на зміни на ринку; контроль доставки та управління контрактами.                                                                                                                                               |
| 5. | Бухгалтерія                  | Складання бухгалтерської звітності; дотримання фінансової та договірної дисципліни; фінансово-економічний аналіз; публікація звітів, паперів і рахунків, прибутків і збитків.                                                                                 |
| 6. | Господарська служба          | Обслуговує номери, кабінети, конференц-зали банкетні зали та слідкує за їх станом.                                                                                                                                                                            |
| 7. | Служба безпеки               | Забезпечує безпеку гостей і збереження їх речей. Співробітники цього офісу зобов'язані вжити всіх необхідних заходів для захисту гостей від пограбувань, шахрайства, насильства та інших злочинів.                                                            |
| 8. | Служба персоналу             | Організація кадрів і рух персоналу, організаційний підбір персоналу, навчання персоналу, дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей співробітників компанії, навчання, оцінка і атестація персоналу підприємства, підвищення кваліфікації. |
| 9. | Технічна служба              | Підтримка та технічне забезпечення автоматизованих інформаційних систем; інформація про оновлення, випуск, надходження; забезпечення підтримки та обслуговування серверів, електронної пошти та зв'язку з Інтернетом; розвиток і оновлення структури готелю.  |

Отже, чітка організація роботи готелю «Баккара» створює ефективну структуру діяльності основних працівників, що сприяє оптимальному розподілу управлінських функцій та підвищенню загальної продуктивності. Це дозволяє визначити справедливую оплату праці, враховуючи внесок кожного співробітника, та забезпечити їхню мотивацію до якісного виконання своїх обов'язків. Організаційна структура готелю підтримує злагоджену взаємодію між відділами, що знижує можливість виникнення конфліктів та підвищує оперативність прийняття рішень. Важливою складовою є також здатність персоналу до самостійної діяльності, що розвиває їхню відповідальність та професіоналізм. Таким чином, ефективний розподіл функцій управління в готелі «Баккара» сприяє

підвищенню якості обслуговування клієнтів, їхньому задоволенню та довірі до закладу, що позитивно впливає на репутацію готелю та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

На сьогодні чисельність персоналу готелю складає 54 особи. Проте за останні п'ять років було звільнено 125 осіб, а прийнято на роботу лише 73 особи, що свідчить про значну плинність кадрів, яка в середньому за цей період складає 45%. Такий високий показник плинності кадрів вказує на наявність проблем з утриманням та задоволенням персоналу. Це викликано, в першу чергу, об'єктивними чинниками, такими як пандемія Covid-19, що суттєво вплинула на готельну індустрію, та військове вторгнення, яке спричинило додаткові труднощі. Обидва ці фактори призвели до вимушеного скорочення персоналу та зниження зарплат, що негативно позначилося на задоволеності працівників та їхній мотивації залишатися в компанії. Готель «Баккара» стикається з викликами, які вимагають впровадження стратегій для покращення умов праці, підвищення мотивації та утримання персоналу, що є ключовим для забезпечення стабільного функціонування та розвитку готелю в умовах постійних змін.

### **2.3. Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу готелю**

Визначаючи мотиваційну систему праці в готелі «Баккара», слід зазначити, що вона представлена системою, яка в першу чергу мотивується матеріально.

Достатнє забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий обсяг робіт, важливі для збільшення обсягів виробництва і досягнення підвищення ефективності. Зокрема, від готовності підприємства залежать обсяг і корисність усієї роботи, ефективність використання інструментів, машин, пристроїв і тим самим обсяг продукції, ціна, вартість, прибуток і деякі економічні показники.

Економічний аналіз, вивчає:

- чисельність працівників готелю «Баккара» та структурних підрозділів з трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями, професіями, якостями;
- рівні та динаміка продуктивності праці;
- використання часу на роботу;
- раціональність формування і використання фонду оплати праці.

Основною метою аналізу є оцінка якості трудових ресурсів у готелі «Баккара», ефективності системи мотивації праці та ефективності управління персоналом.

Для наявності інформації про готель «Баккара» були розроблені такі методи:

- співбесіда з керівником готелю для виявлення мотиваційних питань;
- збір інформації з відкритих джерел в інтернеті щодо програм мотивації співробітників;
- прямі запитання до персоналу готелю «Баккара».

Основним методом системи заохочення персоналу готелю «Баккара» є метод матеріального заохочення. Підприємство дотримується політики гарантування стабільності заробітної плати: гарантує мінімальну заробітну плату, гарантовану законодавством.

Залежно від податкової угоди з власниками та замовниками, підприємство виплачує працівникам заробітну плату до 15 числа кожного місяця.

Заробітну плату співробітників встановлює менеджер готелю «Баккара» з урахуванням функціональних обов'язків працівника. При оплаті праці працівників використовують: преміальну та погодинно-преміальну системи оплати. Окремі робітники працювали певний час за фіксовану платню.

Система винагороди в готелі «Баккара» включає наступні види пільг, заохочень і винагород:

- премія за покращення кінцевих результатів діяльності готелю «Баккара»;
- бонуси за високі результати в праці;

- заробітна плата за підсумками року.

З метою безпосередньої підтримки загального рівня кваліфікації співробітників, який безпосередньо визначає якість послуг, актуальною вважається щорічна атестація персоналу в готелі «Баккара». За результатами даної атестації збільшено план збереження організації та підвищення кваліфікації персоналу в готелі, проведено перестановку персоналу в майбутньому.

Щоб покращити мотивацію і досягти високого рівня обслуговування, в готелі «Баккара» здійснюються доплати за:

- роботу у вечірній та нічний час;
- роботу у вихідні та святкові дні;
- за понаднормову роботу тощо.

Аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що заробітна плата працівників готелю «Баккара» залежить від результатів їх роботи на підприємстві. Важливим стимулом є організація праці.

Щоб з'ясувати, які чинники найбільше мотивують працівників готелю «Баккара» до роботи, було проведено опитування. У цьому опитуванні співробітникам була надана можливість вибрати чинники, які є для них особисто значущими на даний момент:

- можливість кар'єрного росту;
- гнучкий графік роботи;
- матеріальна мотивація працівників;
- хороша атмосфера в колективі;
- стабільність підприємства;
- повага з боку керівництва;
- умови праці.

Результати опитування представлені в таблиці 2.3. Проведене опитування показало, що на різних рівнях управління важливі різні мотиваційні фактори. З цього випливає, що до кожного рівня управління потрібен свій підхід.

Таблиця 2.3

Визначення факторів, які найбільше спонукають працівників до праці

| Назва мотиву                         | Кількість, чол | % від загальної кількості |
|--------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Умови праці                          | 3              | 17%                       |
| Гнучкий робочий графік               | 1              | 4%                        |
| Матеріальна мотивація співробітників | 7              | 4%                        |
| Повага з боку керівництва            | 1              | 3%                        |
| Хороша атмосфера в колективі         | 2              | 12%                       |
| Можливість кар'єрного росту          | 1              | 7%                        |
| Стабільність підприємства            | 4              | 23%                       |
| Разом                                | 19             | 100%                      |

Джерело: складено автором

Готель «Баккара» будує відносини з працівниками на основі взаємоповаги та виконання взаємних зобов'язань. Співробітники поділяють спільні цінності, свідомо і усвідомлено виконують свої зобов'язання один перед одним.

В своїй діяльності готель «Баккара» забезпечує:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового та антикорупційного, трудових договорів з роботодавцями та нормативних документів готелю «Баккара»;
- стабільну та гідну заробітну плату, належні умови праці, охорону праці відповідно до вимог законодавства та нормативних документів готелю «Баккара»;
- соціальне забезпечення, медичне обслуговування та інші елементи корпоративного соціального захисту в рамках готельної програми «Баккара»;
- надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників та створення ефективної системи пенсійного забезпечення;
- розробку та вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенційних працівників готелю «Баккара»;



- підтримку проектів та прагнень співробітників щодо саморозвитку, вдосконалення та розвитку компетенцій, виконання багатьох обов'язків;
- надання рівних прав і можливостей усім особам, які працюють і будують кар'єру, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового стану і посади, місця проживання, релігійної та політичної приналежності.

Готель «Баккара» демонструє терпляче ставлення до світогляду, особистісних і фізіологічних відмінностей співробітників:

- дотримання конфіденційності та захисту персональних даних працівників, повага до особистої свободи, особистого часу та прав людини з метою невтручання в приватне життя працівників;
- забезпечення якості персональної інформації, що поширюється як всередині готелю «Баккара», так і за межами організації (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія співробітників готелю «Баккара» заснована на повазі до кожної особистості та націленості на результат, на успішне вирішення професійних завдань, надання можливостей професійного та особистісного розвитку, підтримки конструктивних стосунків у колективі.

В залежності від займаної посади для оплати праці в готелі «Баккара» використовується відповідна система оплати праці. Посадовий оклад – це фіксований розмір окладу, який безпосередньо призначається за займаною посадою.

Окрім самої заробітної плати, на кожному місці безпосередньо працівникам виплачуються премії, пов'язані з результатами роботи всього комплексу.

### **Висновок до розділу 2**

Вивчивши організацію системи мотивації персоналу готелю «Баккара», можна зробити висновок, що цей готель є дивовижним готелем на березі річки Дніпро в Києві, де можна легко поєднати роботу та відпочинок.

У готелі «Баккара» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективні взаємовідносини між керівництвом та працівниками готелю.

Мотиваційна систему праці в готелі «Баккара» базується переважно на матеріальному стимулюванні. Підприємство дотримується політики гарантування стабільності заробітної плати. Преміювання співробітників готелю «Баккара» здійснюється на постійній основі і має на меті стимулювати працівників за якісне та своєчасне виконання роботи. Система винагороди в готелі «Баккара» включає наступні види премій: за високі результати в роботі; за покращення річних результатів роботи готелю.

З метою підвищення рівня кваліфікації співробітників, щорічно проводиться атестація персоналу готелю «Баккара». За результатами даної атестації в готелі «Баккара» розробляється план перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, надалі можуть проводитися кадрові перестановки.

Готель «Баккара» будує відносини з працівниками на основі взаємоповаги та виконання взаємних зобов'язань. Співробітники поділяють спільні цінності, свідомо і відповідально виконують свої функціональні обов'язки.

Взаємодія між керівництвом і працівниками готелю «Баккара» базується на повазі та націлена на результат, успішне вирішення професійних завдань, надання можливостей для професійного та особистісного розвитку, підтримки конструктивних стосунків у колективі.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БАККАРА»

### 3.1. Рекомендації по удосконаленню системи мотивації персоналу готелю

Мотиваційні підходи базуються на простому задоволенні економічних потреб робочої сили та підвищенні продуктивності праці. Крім забезпечення робочих місць і заробітної плати, необхідно цілеспрямовано мотивувати персонал. Сьогодні натиск більше робиться на задоволення соціальних потреб працівника, ніж на просту матеріальну винагороду.

Загальновідомо, що якість обслуговування залежить від різноманітних людських факторів: інтонації у спілкуванні з гостем, бажання йти назустріч, вирішення проблеми гостя, постійна робота над удосконаленням процесу надання послуг. Різний рівень мотивації впливає на конкурентоспроможність готельного господарства. Численні дослідження показали, що існує пряма кореляція між довгостроковою лояльністю співробітників і лояльністю клієнтів.

Найбільш значущими є наступні рекомендації щодо підвищення мотивації.

1) Створення стимулюючого середовища на робочому місці.

Крім наявності роботи та заробітної плати, повинна бути організована спеціальна окрема система заходів, спрямованих на стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці.

Насамперед, відсутність системи «жорстких» покарань, слід зазначити, що міри покарання не повинні створювати напругу і страх серед персоналу, страх перешкоджає бажанню творити, шукати нові, нестандартні рішення. В даному випадку активні та творчі працівники залишатимуть готель, де панує «каральна» система мотивації.

2) Надання можливостей для розвитку.

Забезпечте працівникам можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання через навчання, тренінги, семінари, а також плани кар'єрного розвитку.

3) Визнання досягнень працівників.

Підкреслюйте досягнення працівників і відзначаєте їх успіхи, щоб вони відчувалися цінними і мотивованими.

4) Регулярний контроль мотивації.

Це необхідно робити не лише тому, що змінюються очікування та інтереси співробітників, це впливає на мотиваційну важливість звикання, коли обраний метод мотивації перестає впливати на ефективність роботи працівників.

5) Врахування індивідуальних потреб.

Розумійте і враховуйте індивідуальні потреби і мотиви працівників, щоб надати їм робочі умови, які вони цінують.

6) Інформування співробітників про мотиваційні фактори.

Співробітники повинні знати про мотиваційну оцінку, на яку вони можуть розраховувати після хорошої роботи. Компанія може розробити систему мотивації, але якщо співробітники не знають, чого від них очікують, їх мотиваційні фактори не вплинуть на їх продуктивність.

7) Забезпечення стійкості системи мотивації.

Якщо в проекті проводяться певні мотиваційні заходи, їх не можна скасувати без серйозних причин, таких як криза проекту і необхідність економії коштів, технологій та інших засобів. Якщо необхідно було скоротити соцпакет, важливо, щоб менеджер переконав колектив у необхідності такого рішення.

8) Забезпечення гнучких умов праці.

Розгляньте можливість гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або інших програм робочого часу, які можуть полегшити баланс між роботою і особистим життям працівників.

Необхідно звернути особливу увагу на те, щоб система мотивації розроблялася і впроваджувалася відповідно до загальної стратегії компанії.

Потрібно знати, що сам план певним чином виконувався. Необхідний баланс між інтересами всіх і кожного співробітника організації.

Для кожного співробітника повинна бути складена і доведена через лінійних керівників мотиваційна програма. Підхід лінійного керівника багато в чому залежить від того, чи є запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в організації, можна розробити рекомендації щодо створення найкращих умов, за яких буде гарантований максимальний дохід. При створенні мотиваційної програми необхідно враховувати інтереси, здібності та характер співробітників. Необхідно побудувати систему стимулів, яка формує найбільш конструктивну поведінку учасників робочої групи.

Рекомендуємо такі матеріальні заходи для підвищення рівня мотивації працівників готелю «Бакара»:

- переглянути загальну систему оплати праці. Необхідно підвищити ставку заробітної плати менеджерів хоча б до рівня порівняних конкурентів, тому що цей фактор безпосередньо не служить мотивуючим чинником припливу людей на підприємство.
- доплата за індивідуальною оцінкою співробітника на «знання стандартів обслуговування гостей» та «дотримання стандартів обслуговування гостей».
- запровадження пільг за вислугу років, що дозволить істотно зменшити плинність кадрів.
- одноразова оплата безпосередньо за час роботи підприємства, наприклад, за 10, 15, 20 років і т.д.
- цілодобова організація харчування працівників, слід зазначити, що в нічну зміну кухня взагалі не працює. Проте нічні зміни тривають не менше денних, тому було б справедливо запровадити перекуси для цих працівників.
- надати винагороду за хороші, зрозумілі та корисні ідеї, висловлені працівниками готелю «Бакара», які зможуть покращити сервіс, привернути увагу клієнтів та покращити кожен аспект процесу створення бізнесу. Такі переваги сприяють розвитку креативного мислення, яке сьогодні дуже цінується і дуже допомагає в готельних організаціях. Сьогодні інновації – це прагнення до всього,

що стосується розвитку. Тому, щоб заохотити працівників, за такі думки та ідеї потрібно давати особливу винагороду.

Правильна оцінка ефективності запропонованих методів мотивації може бути дана лише після першого року їх застосування. Відділу персоналу необхідно постійно стежити за рівнем продуктивності персоналу та його задоволеністю.

Ще однією не менш важливою частиною мотиваційної системи готелю «Баккара» є нематеріальні заходи, тобто ті, які не передбачають прямих грошових винагород, а саме:

- колективне вітання працівника з днем народження, народженням дитини чи іншою важливою подією в його житті (вручення подарунка);
- організація корпоративних свят (пікніки на свіжому повітрі, святкування Нового Року, Великодня, вдало відзначені великі вечірки, виготовлення репортажів для ЗМІ та ін.);
- використання тимблдіingu, що дозволяє згуртувати співробітників і поліпшити соціально-психологічний дух (проведення спільних екскурсій, ігор в боулінг, перегляд мотиваційних фільмів, футбольних матчів);
- розміщення фото кращих співробітників з коротким списком досягнень на сайті готелю «Баккара»;
- спеціальна кімната для відпочинку співробітників з масажним кріслом.

Остання пропозиція – із масажним кріслом, основний функціональний інструмент у кімнаті для співробітників. Рекомендуємо готелю «Баккара» придбати масажне крісло, яке розмістять в одній із кімнат для персоналу. Співробітники зможуть ним скористатися та відпочити під час перерви чи особливо напруженого періоду. Адже робота в готельному господарстві передбачає роботу в дуже важких емоційних ситуаціях. Тому надання персоналу можливості відпочити полегшить їм роботу та підвищить задоволення від роботи.

Таким чином, запровадження цих заходів сприятиме зростанню робочої сили, рівню задоволеності роботою та покращенню економічного становища працівників, що однозначно відобразиться на збільшенні чистого прибутку готелю «Баккара». При цьому важливо, щоб система мотивації працівників постійно переглядалася та

вдосконалювалася відповідно до змін у потребах працівників. Також необхідно завжди оцінювати ефект від впроваджених заходів і, за необхідності, коригувати їх.

### **3.2. Стратегічні підходи до підвищення мотивації та продуктивності праці персоналу готелю «Баккара»**

Коли існуюча мотиваційна система не дає бажаного результату, необхідно її змінювати. Головною мотивацією працівників готелю «Баккара» є матеріальна винагорода, за методом основної та додаткової плати.

Перш за все, для досягнення конкурентоспроможності основну заробітну плату з додатковим щорічним підвищенням необхідно розглядати як законодавчо встановлений мінімум рівня інфляції. Адже високі темпи інфляції часто просто з'їдають левову частку зарплати співробітників готелю. Тому заробітна плата всіх працівників має зростати відповідно до рівня інфляції. Так, за прогнозом Національного Банку України передбачається пришвидшення інфляції до 8,2% у 2024 році, а у 2025-2026 роках – 5-6% [45].

Зміни щодо матеріальної складової мотивації працівників готелю «Баккара» стосуються переважно матеріальних доплат. Тому ми рекомендуємо забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку. Ця система має великий мотиваційний вплив на працівників усіх господарств, у тому числі готельно-ресторанного бізнесу. Ця система мотивів широко використовується іноземними компаніями.

Використання цього методу мотивації створює у працівників відчуття причетності до успіху готелю, підвищує зацікавленість у досягненні кінцевого результату тощо. Рекомендовано, що розподіл прибутку працівникам готелю «Баккара» за підсумками року буде здійснено за підсумковими фінансовими результатами. У такому випадку ця зарплата буде у вигляді 13 додаткового посадового окладу працівників. Кожен співробітник неодмінно оцінить таку додаткову винагороду перед Новим Роком. Якщо готель буде мати великий

прибуток, то кожен працівник отримає значну зарплату. Важливо, що участь команди в розподілі прибутку визначає її безпосередню зацікавленість у топових готельних заходах.

Важливо зазначити, що економія витрат на оплату праці розраховується лише в тому випадку, якщо частка ФОП у сумі чистого доходу в поточному році менша за частку в базовому періоді. Після розрахунку 25% заощаджень, отриманих працівниками, залишається у власника готелю «Баккара», а решта 75% розподіляються між працівниками. При цьому 20% суми, призначеної працівникам, спрямовується до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками досліджуваного готелю.

Завдяки рішенням про участь працівників готелю «Баккара» у розподілі прибутку значно підвищиться їхня спрямованість на досягнення поставлених цілей. Адже вони намагатимуться якнайкраще обслужити клієнтів готелю «Баккара», щоб наступного разу вони знову скористалися послугами цього закладу.

Найважливішою перевагою участі персоналу готелю «Баккара» в розподілі прибутку є те, що підприємство буде виплачувати додаткову заробітну плату лише за умови збільшення виручки та прибутку. Відповідно, готель у будь-якому випадку виграє.

Ще одним важливим заходом преміювання співробітників готелю «Баккара» є оплата за індивідуальною оцінкою співробітника. Для цього пропонується проводити щомісячне тестування персоналу на «знання стандартів обслуговування гостей» та «дотримання стандартів обслуговування гостей». Оскільки діяльність працівників готельно-ресторанного бізнесу досить регламентована і дотримання різноманітних стандартів суттєво впливає на рівень якості обслуговування клієнтів.

Оцінка тестування працівників готелю «Баккара» на «знання стандартів обслуговування гостей» може бути наступною: незадовільно – 69% правильних відповідей і менше; задовільно – від 70% до 79% правильних відповідей; добре – від 80% до 89% правильних відповідей; відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей. Співробітники, які набрали до 79% правильних відповідей у тесті, не отримують премії.



Оцінку на «дотримання стандартів обслуговування гостей» можна провести за участі «таємного гостя», який надасть чесний відгук про рівень «дотримання стандартів обслуговування» працівником готелю. За позитивний відгук «таємного клієнта» працівник може отримати додаткові бали.

У таблиці 3.1 відображено запропоновану шкалу бонусів для працівників готелю «Баккара» «на знання стандартів обслуговування гостей» і «на дотримання стандартів обслуговування гостей».

Таблиця 3.1

Шкала бонусів для персоналу готелю «Баккара» за знання і дотримання стандартів обслуговування гостей

| Сума балів |       | Додаткова щомісячна премія |
|------------|-------|----------------------------|
| Від        | До    |                            |
| >69 %      |       | Штраф – 5 % від з/п        |
| 70 %       | 79 %  | 0 % від з/п                |
| 80 %       | 89 %  | 5 % від з/п                |
| 90 %       | 100 % | 10 % від з/п               |

Розмір місячної надбавки визначається згідно з наведеною вище таблицею.

Тому запровадження такої системи оплати в готелі «Баккара» гарантуватиме кращий сервіс клієнтам у готелі, а також спонукатиме персонал до визнання та виконання стандартів обслуговування готелю. Такі стратегії мотивуватимуть співробітників краще виконувати свої обов'язки.

Отже, для досягнення конкурентоспроможності готелю «Баккара» необхідно забезпечити стабільне зростання заробітної плати працівників відповідно до рівня інфляції, яка, за прогнозами НБУ, складе 8,2% у 2024 році та 5-6% у 2025-2026 роках. Рекомендується запровадити систему розподілу прибутку, яка мотивуватиме працівників досягати високих результатів. Важливо враховувати, що підприємство виплачуватиме додаткову зарплату лише у разі збільшення прибутку, що створює безпосередню зацікавленість персоналу в успіху готелю. Крім того, щомісячне тестування на знання стандартів обслуговування допоможе підтримувати високий рівень сервісу, забезпечуючи премії лише тим працівникам, які досягли високих результатів. Таким чином, участь працівників у розподілі

прибутку та система преміювання на основі індивідуальної оцінки сприятимуть підвищенню ефективності роботи готелю «Баккара» та забезпеченню його конкурентоспроможності.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі ми запропонували шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Баккара», а саме запропоноване оновлення системи мотивації та преміювання персоналу готелю «Баккара».

Враховуючи потреби персоналу, до матеріальних заходів відносно: підвищення ставки заробітної плати менеджерів; доплата за індивідуальною оцінкою співробітника на «знання стандартів обслуговування гостей» та «дотримання стандартів обслуговування гостей»; запровадження пільг за вислугу років; одноразова оплата безпосередньо за час роботи підприємства; цілодобова організація харчування працівників; винагорода за корисні ідеї, висловлені працівниками для готелю «Баккара»; участь колективу в розподілі прибутку.

В якості нематеріальних стимулів у системі мотивації готелю «Баккара» ми рекомендуємо: колективне вітання співробітника з важливою подією в його житті; організація корпоративних свят; залучення колективу до спільного проведення вільного часу (загальна екскурсія, боулінг, перегляд фільму, футбольний матч); розміщення фото кращих співробітників з коротким списком досягнень на сайті готелю «Баккара»; облаштування спеціального місця для відпочинку співробітників. Ми вважаємо, що поєднання цих заходів є важливим для існуючої системи мотивації.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, досліджуючи питання сучасних підходів до мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Баккара», можна зробити наступні висновки.

1. Мотивація персоналу – це сукупність матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів, здатних забезпечити якісну та ефективну роботу, що впливає на успішність і продуктивність діяльності підприємства. Правильно застосована мотивація вимагає від менеджерів відповідних знань про людей, соціальні групи, економічні проблеми підприємства та його середовища, і, перш за все, регулярного вивчення факторів, які мотивують працівників.

Ефективна мотивація – це постійна, безперервна робота з вивчення потреб персоналу та спостереженням за його поведінкою на роботі. Ключем до розуміння є знання їхніх життєвих ситуацій і потреб – як особистих, так і професійних. Це можливо завдяки побудові відносин між підлеглим і керівником, що дозволяє зрозуміти переваги, потреби і мотиви людини.

2. Процес мотивації персоналу є важливим аспектом управління, що спрямований на підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Він охоплює виявлення потреб та очікувань співробітників, встановлення чітких цілей, розробку ефективних систем заохочень і винагород, забезпечення можливостей для професійного розвитку та підтримку позитивного робочого середовища. Ефективна мотивація зменшує плинність кадрів, підвищує лояльність та стимулює досягнення високих результатів у роботі. Вмотивовані співробітники, які відчують свою цінність для компанії, з більшим бажанням і ентузіазмом створюють нове і перевершують очікування клієнтів. Все це, безумовно, позитивно впливає на прибутковість бізнесу.

3. Сьогодні існує великий арсенал методів мотивації персоналу. Традиційно всі методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Перші засновані на матеріальній винагороді і передбачають виплату заробітної плати, різноманітні премії, додаткові виплати тощо. До нематеріальної мотивації належать такі методи,

як публічна похвала, нагородження грамотами, визнання кращих працівників, нагородження найкращих співробітників, організація командних заходів, прояв поваги до працівників з боку вищого керівництва, відшкодування транспортних витрат, страхування, безкоштовне харчування тощо.

4. Готель «Баккара» є оригінальним готелем у вигляді корабля, що знаходиться на воді на річці Дніпро в Києві, там можна легко поєднати роботу та відпочинок. Готель «Баккара» має: 200 комфортабельних номерів у трьох категоріях; унікальний вид на річку або парк з кожного номеру; безкоштовну парковку; цілодобову охорону; ресторан «GRAND PIANO» на першому поверсі, з літньою терасою над водою; власну зелену зону та альтанки для відпочинку; 2 великі конференц-зали; обслуговування на високому рівні.

5. Готель «Баккара» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Чисельність персоналу готелю на сьогодні складає 54 особи. За останні 5 років було звільнено 125 осіб, та прийнято на роботу 73 особи. Плинність кадрів в середньому за 5 років складає 45%. Це свідчить про проблеми з утриманням та задоволенням персоналу. Це викликано, в першу чергу, об'єктивними чинниками, такими як пандемія Covid-19 та військовим вторгненням та, спричиненою цими чинниками вимушеним скороченням персоналу та зниженням зарплат.

Організаційна структура готелю підтримує злагоджену взаємодію між відділами, що знижує можливість виникнення конфліктів та підвищує оперативність прийняття рішень. Розподіл функцій управління в готелі «Баккара» сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, їхньому задоволенню та довірі до закладу, що позитивно впливає на репутацію готелю та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

6. Система мотивації праці працівників у готелі «Баккара» базується переважно на матеріальному стимулюванні. Підприємство дотримується політики гарантування стабільності заробітної плати: гарантує мінімальну заробітну плату гарантовану законодавством. Преміювання працівників в готелі «Баккара» працює на постійній основі і стимулює їх за якісне та своєчасне виконання роботи. Система заохочень в готелі «Баккара» включає наступні види бонусів і винагород: премія за

високі результати в роботі; нагорода за покращення кінцевих результатів готелю «Баккара»; винагорода за річними результатами діяльності.

З метою підтримки загального рівня кваліфікації працівників, проводиться щорічна атестація відповідного персоналу готелю «Баккара». За результатами цієї атестації в «Баккара» розробляється план організації перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а в подальшому проводяться кадрові перестановки.

7. Найбільш значущими є наступні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників готелю: створення стимулюючого середовища на робочому місці; забезпечення можливості для розвитку; визнання досягнень працівників; регулярний контроль мотивації; увага до індивідуальних потреб співробітників; стійкість системи мотивації; забезпечення гнучких умов праці.

8. Запропоновано оновлення системи мотивації персоналу готелю «Баккара». Рекомендуємо такі матеріальні заходи для підвищення рівня мотивації працівників готелю «Баккара»: переглянути загальну систему оплати праці, зокрема, необхідно підвищити ставку заробітної плати менеджерів хоча б до рівня порівняних конкурентів; впровадження доплат за індивідуальною оцінкою співробітника на «знання стандартів обслуговування гостей» та «дотримання стандартів обслуговування гостей»; запровадження пільг за вислугу років, що дозволить істотно зменшити плинність кадрів; одноразова оплата безпосередньо за час роботи підприємства, наприклад, за 10, 15, 20 років; цілодобова організація харчування працівників; впровадити винагороду за корисні ідеї, висловлені працівниками готелю «Баккара», які зможуть покращити сервіс.

В якості нематеріальних стимулів у системі мотивації готелю «Баккара» ми рекомендуємо: колективне вітання співробітника з важливими подіями; організація корпоративних свят; залучення колективу до спільного проведення вільного часу (загальна екскурсія, боулінг, перегляд фільму, футбольний матч); розміщення фото кращих співробітників з коротким списком досягнень на сайті готелю «Баккара»; облаштування спеціального місця для відпочинку співробітників. Впровадження цих заходів є важливим для вдосконалення системи мотивації готелю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.)*. Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Арт-готель «Баккара». URL: <https://joinup.ua/uk/hotel/art-gotel-bakkara/>.
3. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові: довідник. Київ, 2019. № 3. 46-50 с.
4. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
5. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Полтавський національний технічний університет*. 2017. Вип. 10. С. 169-170.
6. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць*. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
7. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. Навч. посібник. Київ, 2017. 226-235 с.
8. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства // *Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ*. Київ : КНУТД, 2017. С. 270-277.
9. Готелі, готові до роботи в період блекауту 07.12.2022. URL: <https://uhra.com.ua/2022/12/07/blackout/>.

10. Готель Баккара, Київ: ціни, фото, реальні відгуки гостей. Hotels24.u. URL: <https://hotels24.ua>.
11. Готель Bakkara. URL: <https://bakkara-art-hotel-kiev.hotelmix.com.ua>.
12. Готель ВАККАРА. URL: <https://mvc-expo.com.ua/goteli/bakkara/>.
13. Готель «Bakkara» – інформація, події, карта, відгуки. Kyiv City Guide. URL: <https://guide.kyivcity.gov.ua>.
14. Готель «Bakkara», Київ – оновлені ціни 2024 року. Booking.com. URL: <https://www.booking.com>.
15. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський каштал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
16. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. С. 211–216.
17. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики: довідник. Запоріжжя, 2018. № 2. С. 71-75.
18. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. Сер. Економіки. 2017. Вип. 20. С. 211-216.
19. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422
20. Жулавський А. Ю., Лобанова А. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. Сучасний менеджмент і економічний розвиток : архів Міжнародної інтернет конференції. 01.09.2020 – 31.08.2021 рр. (Суми, Сумський державний університет), 2021. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>.
21. Калініченко Л. Л. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 2. С. 948-951.
22. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій: монографія. Київ, 2017. 155 с.

23. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. Миколаїв, Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 1. С. 87–92.

24. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2018. № 2. С. 192-196.

25. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1. С. 135-141.

26. Код ЄДРПОУ 39981869 – БАККАРА-ПЛЮС. YouControl. <https://youcontrol.com.ua>.

27. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2019. № 64. С. 32-39.

28. Комаров Е. І. Моделювання системи мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу // *Управління персоналом*. 2018. № 1. С. 38-41.

29. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія./ за ред. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.

30. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41-44.

31. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

32. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.

33. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Спільнота*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>.



34. Номери в готелі: номер в готелі в Києві - фото, ціни. Bakkara-Hotel. URL: <https://bakkara-hotel.com.ua>.

35. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №3(33). С.119-127.

36. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 2019. № 21. 311-318 с.

37. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. 3(76), С. 47-63.

38. Рекомендовані готелі під час екстрених вимкнень. URL : [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb\\_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1ONf6qbqWlafLJcb_Wp84qZeZ6EKcP48&ll=46.476129470578684%2C30.800127504798738&z=12).

39. Соболенко В., Сокольська І. Імплементція європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-101.

40. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.

41. Устіловська, А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115.

42. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

43. Чхейло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом: довідник. Київ, 2020. 203-213 с.

44. Bakkara-Hotel. Bakkara-Hotel. URL : <https://bakkara-hotel.com.ua>.

45. Inflation forecast for 2024. URL : <https://suspilne.media/732051-nbu-pokrasiv-prognoz-inflacii-na-2024-rik>

46. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region Bohdan Economic Affairs, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.

47. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021.

48. Verhun A., Morhulets O., Nikonenko T. & etc. Digitization of education as a key characteristic of modernity International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol.21, №10. Pp.191-195.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Готель «Баккара»

UA ЗАБРОНІЮВАТИ НОМЕР LIVE

ВАККАРА  
HOTEL ON THE RIVER

ГОТЕЛЬ  
ВАККАРА

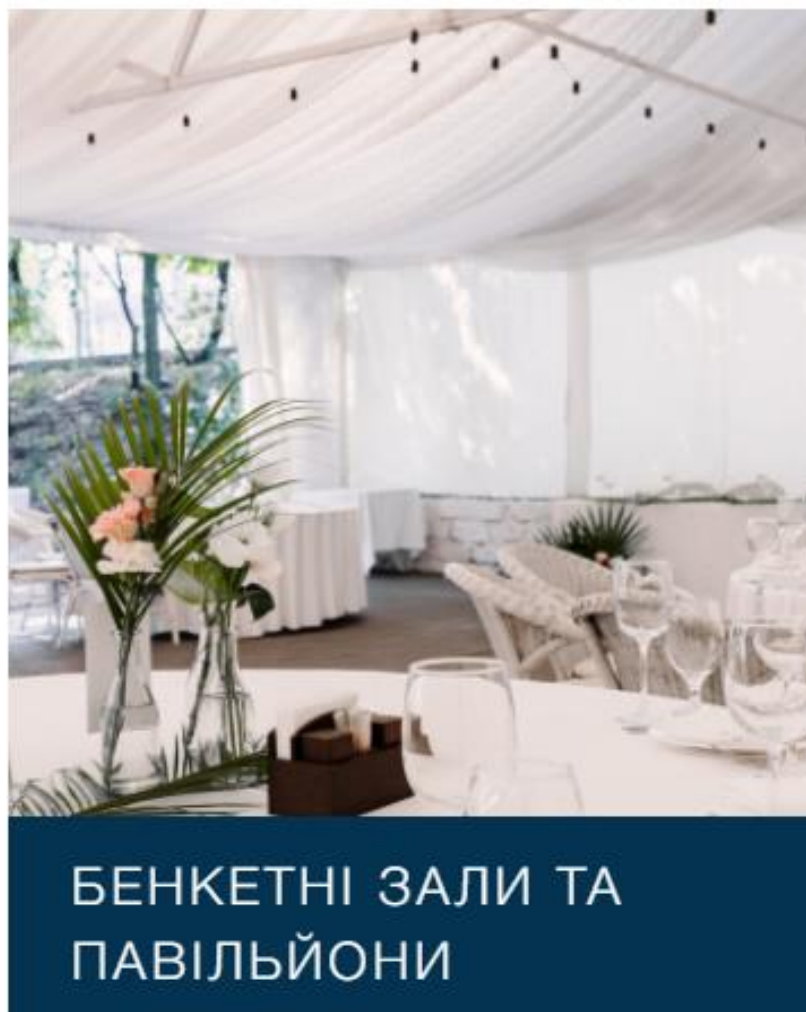
ЗНАДТО БАГАТО ТЕПЛА НЕ БУВАЄ  
THERE'S NO SUCH THING AS TOO MUCH WARMTH

ВАККАРА Hotel on the river — найбільш незвичайний готель на річці в Києві, у якому так легко поєднати бізнес та відпочинок. Заспокійливий вид на безкрайній Дніпро, історичний центр міста та паркову територію готелю допоможуть сконцентруватися на важливому та миттєво переключитися зі справ на відпочинок.

ЗАХОДИ  
НОМЕРИ  
РЕСТОРАН  
КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛИ







## Продовження 2 ДОДАТКУ А



## ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ

|                                                                                                                                                                                                    |         |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|
| Філе оселедця пряного посолу з підкопченою картоплею / Spiced salting herring fillet with smoked potatoes                                                                                          | 200     | 239 |
| М'ясне асорті / Assorted meat                                                                                                                                                                      | 300     | 415 |
| Українське сало на любий смак. Подається з національними соусами хрінном та гірчицею / Ukrainian lard for every taste. Served with national horseradish and mustard sauces                         | 200     | 257 |
| Домашні різаносали / Homemade pickles                                                                                                                                                              | 250     | 181 |
| Карпачо з лосося з Пармезаном та руколюю / Carpaccio with salmon                                                                                                                                   | 100/100 | 454 |
| Карпачо з ніжної телятини, маринованої в гранатово-вишневому соусі. Подається з руколюю та наперсами / Tender veal carpaccio marinated in pomegranate-cherry sauce. Served with arugula and capers | 100/100 | 367 |
| Брускетта з тар-таром із лосося на вершковому соусі / Bruschetta with tartar and lightly salted salmon                                                                                             | 240     | 338 |
| Брускетта зі слайсами авокадо, томатами, руколюю і соусом Унагі з сиром Моцарела / Bruschetta with avocado slices, tomatoes, arugula and Unagi sauce with Mozzarella cheese                        | 240     | 224 |
| Сендвіч Клуб з куркою / Chicken Club Sandwich                                                                                                                                                      | 450     | 274 |

## САЛАТИ

|                                                                                                                       |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Салат фірмовий Баккара з морепродуктами / The Bakkara seafood salad                                                   | 200 | 423 |
| Капрезе із соковитих помідорів і сиру Моцарела / Caprese with juicy tomatoes and Mozzarella cheese                    | 230 | 263 |
| Вінігрет з білими грибами / Vinaigrette with porcini mushrooms                                                        | 200 | 157 |
| Салат Олів'є з куркою під домашнім соусом / Olivier salad with chicken in homemade sauce                              | 220 | 219 |
| Теплий салат Страчетті з ніжною телятиною / Warm salad Strachetti with veal                                           | 180 | 397 |
| Салат Грецький з сиром Фета, свіжими овочами та маслинами / Greek salad with Feta cheese, fresh vegetables and olives | 240 | 234 |
| Салат Цезар з філе лосося / Caesar salad with salmon fillet                                                           | 220 | 368 |
| Салат Цезар з курячим філе теріякі та хрусткими чіпсами / Caesar salad with teriyaki chicken fillet and crispy chips  | 220 | 267 |

## ПЕРШІ СТРАВИ

|                                                                                                                                                                       |           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|
| Український червоний борщ, з фірмовим салом та пампушками / Ukrainian red borsch: beet root and cabbage soup, original sala (salt pork) and pampushki (garlic donuts) | 300/60/60 | 153 |
| Соллянка / Solyanka                                                                                                                                                   | 300       | 168 |
| Гарбузовий крем-суп з морепродуктами / Pumpkin cream soup with seafood                                                                                                | 300       | 148 |
| Наваристий бульйон з курчати з овочами та перепелиним яйцем / Rich chicken broth with vegetables and quail egg                                                        | 300       | 123 |

## ОСНОВНІ СТРАВИ

|                                                                                                                    |            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|
| Котлета по-Київські з картопляним пюре і винним соусом / The dish chicken Kiev with mashed potatoes and wine sauce | 160/150/30 | 248 |
| Курча Тандурі з грешовим тар-таром та манговим пюре / Tandoori chicken with pea tartar and mango puree             | 250/100    | 395 |
| Курячі крильця в кунжуті з додаванням соусу Барбекю / Chicken wings with sesame and BBQ sauce                      | 200/30     | 147 |
| Дорадо на грилі з листям салату та лимоном* / Grilled dorado with lettuce and lemon*                               | 100/50     | 374 |
| Спинка лосося з чорним рисом / The back of the salmon with black rice                                              | 130/100/50 | 527 |
| Телятина гриль з гарніром та журавлиним соусом / Grilled veal with vegetables and granberry sauce                  | 200/100/50 | 542 |
| Стейк Рібай* / Ribeye Steak*                                                                                       | 100        | 490 |

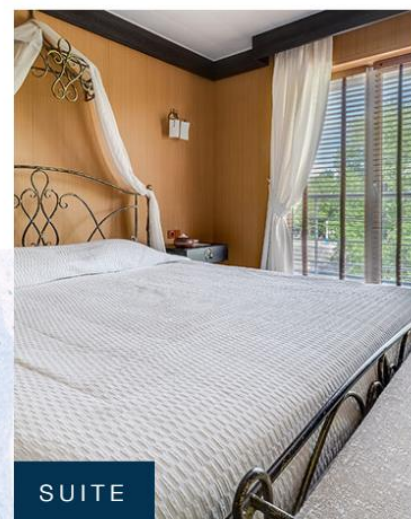
## НОМЕРИ



CLASSIC



DELUXE



SUITE



Продовження 3 ДОДАТКУ А

