

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Впровадження програми тимблдіingu для оптимізації роботи персоналу

готелю «Любе Плюс»

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

Шифр 21019

Виконав:
студентка 4 курсу група ГРС-21

Підпис

Ірина ГУЗ

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Підпис, дата

Наталія ПРИЛЕПА

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Підпис, дата

Оксана ГРИНДІЙ

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Підпис

Ігор ЖУРБА

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

19

06

2025 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва
Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 19 ” 06 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Туз Ірина Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Впровадження програми тимбілдингу для оптимізації роботи персоналу готелю «Любе Плюс», м. Хмельницький

керівник роботи Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н, доц. кафедри Т та ГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02. 2025 р. № 23 дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 09 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми тимбілдингу в готельному бізнесі, сучасні технології формування ефективного колективу в готельному бізнесі, інформація підприємства, бухгалтерська звітність готелю «Любе Плюс», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи тимбілдингу в управлінні персоналом готельного бізнесу. 2 Аналіз стану управління персоналом в готелі «Любе Плюс». 3 Рекомендації щодо впровадження програми тимбілдингу в готелі «Любе Плюс».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Переваги та недоліки використання тимбілдингу в готельному бізнесі. Функції тимбілдингу в готельному бізнесі. 2. Етапи формування команди в готельному бізнесі. Характеристика різновидів тимбілдингу. Організація тимбілдингових заходів в Україні. 3. Аналіз послуг у готелі «Любе Плюс». Аналіз типів номерів у готелі «Любе Плюс». 4. Організаційна структура управління та конкурентний профіль готелю «Любе Плюс». Аналіз штатного розкладу та заробітної плати готелю «Любе Плюс». 5. SWOT-аналіз та аналіз фінансових результатів. 6. Аналіз командної взаємодії в готелі «Любе Плюс» 7. Розробка програми тимбілдингу для готелю «Любе Плюс». 8. Прогноз результатів впровадження тимбілдингової програми «Мотузковий курс» для готеля «Любе Плюс».

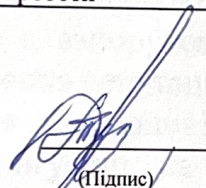
6. Дата видачі завдання _____

25 квітня 2025 р.

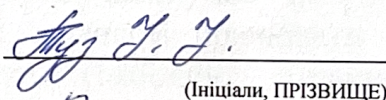
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2025	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	червень 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2025	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2025	виконано

Студент

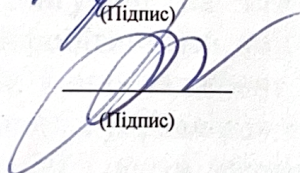


(Підпис)

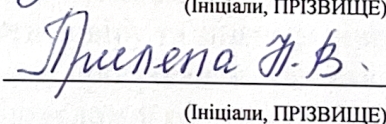


(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи



(Підпис)



(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Туз Ірина Ігорівна
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Впровадження програми тимбілдингу для оптимізації роботи персоналу готелю «Любе Плюс»

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прилепа Н.В.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 48 с., містить 13 таблиць, 7 рисунків, перелік джерел посилання складається з 20 найменувань, 1 додатки.

Актуальність роботи. Актуальність впровадження програми тимбілдингу для оптимізації роботи персоналу готелю зумовлена зростаючими вимогами до якості обслуговування та високою конкуренцією у сфері гостинності. Ефективна командна взаємодія є запорукою стабільної роботи готелю, задоволеності відвідувачів і підвищення репутації закладу. Сучасні умови потребують не лише професійних навичок працівників, а й здатності працювати злагоджено в команді, швидко реагуючи на виклики. Тимбілдинг дозволяє покращити комунікацію між співробітниками, зміцнити довіру та знизити рівень конфліктів. Саме тому розробка і впровадження такої програми є важливим кроком до підвищення ефективності управління персоналом у готельному бізнесі.

У *першому* розділі роботи визначено сутність тимбілдингу в готельному бізнесі, розглянуто сучасні технології формування ефективного колективу в готельному бізнесі, а також досліджено світовий та український досвід організації тимбілдингу.

У *другому* розділі проведено аналіз стану управління персоналом в готелі «Любе Плюс», розглянуто загальну характеристику, проаналізовано систему управління персоналом та аналіз командної взаємодії в готелі «Любе Плюс».

У *третьому* розділі надано рекомендації щодо впровадження програми тимбілдингу в готелі «Любе Плюс». Рекомендована організація програми тимбілдингу «Мотузковий курс» від тренінгової компанії «Розвиток». Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готелю «Любе Плюс» з метою укріплення командної взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи.

Ключові слова: тимбілдинг, персонал, готельний бізнес.

ABSTRACT

for diploma thesis Tuz Iryna Ihorivna

Full Name

Work theme: Implementation of a team building program to optimize the work of the staff of the Lube Plus Hotel The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Prylepa N.V.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2025

The qualification work is 48 pages long, contains 13 tables, 7 figures, a list of references consists of 20 titles, 1 appendices.

Relevance of the work. The relevance of implementing a teambuilding program to optimize the work of hotel staff is due to the growing requirements for service quality and high competition in the hospitality industry. Effective team interaction is the key to stable hotel operation, visitor satisfaction and improving the reputation of the institution. Modern conditions require not only professional skills of employees, but also the ability to work harmoniously in a team, quickly responding to challenges. Teambuilding allows you to improve communication between employees, strengthen trust and reduce the level of conflicts. That is why the development and implementation of such a program is an important step towards increasing the efficiency of personnel management in the hotel business.

The first section of the work defines the essence of teambuilding in the hotel business, considers modern technologies for forming an effective team in the hotel business, and also explores the world and Ukrainian experience of organizing teambuilding.

The second section analyzes the state of personnel management in the Lube Plus hotel, considers the general characteristics, analyzes the personnel management system and analyzes team interaction in the Lube Plus hotel.

The third section provides recommendations for implementing a team building program in the Lube Plus hotel. The organization of the team building program "Rope Course" from the training company "Rozvytok" is recommended. The results of the study can be used in the activities of the Lube Plus hotel in order to strengthen team interaction and increase the efficiency of joint work.

Keywords: team building, personnel, hotel business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
1.1 Сутність тімбілдіingu в готельному бізнесі.....	9
1.2 Сучасні технології формування ефективного колективу в готельному бізнесі.....	13
1.3 Світовий та український досвід організації тімбілдіingu.....	17
2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «ЛЮБЕ ПЛЮС»	
2.1 Загальна характеристика готелю «Любе Плюс»	23
2.2 Аналіз системи управління персоналом в готелі «Любе Плюс».....	27
2.3 Аналіз командної взаємодії в готелі «Любе Плюс».....	32
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ТІМБІЛДІНГУ В ГОТЕЛІ «ЛЮБЕ ПЛЮС»	
3.1 Розробка програми тімбілдіingu для готелю «Любе Плюс».....	37
3.2 Прогноз результатів впровадження тімбілдіингової програми «Мотузковий курс» для готеля «Любе Плюс».....	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Оптимізація роботи персоналу готелю є ключовим фактором для підвищення якості обслуговування та ефективності бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції на готельному ринку важливо забезпечити злагоджену командну роботу та мотивацію співробітників. Тімбілдінг виступає ефективним інструментом для формування дружньої та продуктивної команди, що сприяє покращенню взаємодії між працівниками. У цьому контексті дослідження методів оптимізації роботи персоналу через тимбілдінг є актуальним та необхідним.

Останніми роками все більше уваги приділяється питанням формування команд та підвищення ефективності їх роботи: досліджуються теоретичні аспекти командоутворення (зокрема роботи Г. Гертер, А. Карпова, Р. Кричевського, Л. Карамушки, М. Прищака, А. Халіної); розглядаються особливості тимбілдингу (В. Боковець, О. Виноградова, О. Гавриш, В. Горбунова, Т. Куликова, О. Романовський, О. Сорочан). Водночас, аналіз наукових джерел свідчить, що хоча кількість публікацій з теми тимбілдингу значна, але питання корпоративного тимбілдингу в готельному бізнесі досі розроблені недостатньо.

Актуальність теми. У наш час тимбілдінг набуває особливої актуальності для готельного бізнесу, адже саме злагоджена команда є основою якісного сервісу. Після пандемічних обмежень, соціальної ізоляції та економічної нестабільності колективи часто стикаються з емоційним вигоранням, відчуженням і втратою командного духу. У таких умовах тимбілдінг стає дієвим інструментом для відновлення взаємодовіри, згуртованості та мотивації працівників. Для готелю це є інвестиція у стабільність роботи, зменшення плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Саме тому впровадження тимбілдингових програм сьогодні є необхідністю для сучасного готелю.

Метою роботи є дослідження та аналіз оптимізації роботи персоналу готелю «Любе Плюс» для впровадження програми тимбілдингу.

Необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність тимбілдингу в готельному бізнесі;
- дати загальну характеристику сучасним технологіям формування ефективного колективу в готельному бізнесі;
- розглянути світовий та український досвід організації тимбілдингу;
- здійснити аналіз готелю «Любе Плюс»;
- проаналізувати систему управління персоналом в готелі «Любе Плюс»;
- дослідити командну взаємодію в готелі «Любе Плюс»;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження програми тимбілдингу в готелі «Любе Плюс».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної дипломної роботи є готель «Любе Плюс».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління персоналом в готелі «Любе Плюс».

Практична значущість – результати досліджень, які висвітлені в роботі посприяють вдосконаленню оптимізації роботи персоналу в готелі «Любе Плюс». Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності працівників і якості обслуговування відвідувачів. У перспективі такі зміни матимуть позитивний вплив на фінансові показники закладу, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

Структура кваліфікаційної роботи складається з 48 сторінок, кількість таблиць - 13, рисунків - 11, кількість позицій у списку використаних джерел - 20, додатків - 1.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність тимбілдингу в готельному бізнесі

У сучасному готельному бізнесі якість обслуговування відвідувачів залежить від ефективної роботи команди. Сфера гостинності, зокрема готельна індустрія, ґрунтується на людському факторі, де кожен співробітник є невід'ємною частиною загального досвіду гостей. Саме тому тимбілдинг як процес формування згуртованої команди набуває особливого значення. Сутність тимбілдингу полягає у створенні умов, за яких кожен працівник відчуває себе частиною єдиного цілого. Це передбачає об'єднання людей навколо спільної мети, налагодження внутрішньої комунікації та побудову довіри між колегами. У готельному бізнесі, де важливо миттєво реагувати на запити відвідувачів, командна робота стає вирішальним фактором успіху.

У науковій спільноті немає єдиної думки щодо точної дати виникнення терміну «тимбілдинг». Проте більшість дослідників пов'язують витoki цього поняття з діяльністю американського вченого Елтона Мейо — психолога, соціолога та професора, який вивчав вплив соціального середовища на ефективність трудової діяльності. Саме його праці поклали початок розумінню важливості міжособистісних відносин у робочому колективі. Значний внесок у подальше теоретичне обґрунтування командоутворення зробили також такі вчені, як Мередіт Белбін, який є автором теорії командних ролей, Джон Адейр, що сформулював концепцію ефективного лідерства, Брюс Тукмен щодо визначення етапів розвитку команди, а також Джордж Хеберт і Вільям Дайер, які досліджували соціально-психологічні аспекти групової взаємодії. Завдяки їхнім дослідженням стало можливим глибше розуміння механізмів побудови ефективною команди в різних сферах діяльності.

Сучасні українські науковці пропонують різноманітні трактування поняття «тимбілдинг», кожне з яких акцентує увагу на певних аспектах командної

взаємодії. Варто розглянути кілька актуальних визначень цього терміну, що використовуються в науковій літературі, щоб краще зрозуміти його зміст та значення в контексті управління персоналом. Ці підходи дозволяють розглядати тимбілдінг не лише як інструмент згуртування працівників, але й як складову стратегічного розвитку організації. Аналіз існуючих дефініцій дає змогу виокремити ключові елементи тимбілдингу: спільну мету, ефективну комунікацію, довіру, лідерство та взаємну підтримку в колективі.

Так, на думку Н. Куряча: «тимбілдінг – це спосіб з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей» [1]. Саме тому, згідно автора, тимбілдінг розглядається як ключовий інструмент у процесі об'єднання колективу, виявлення сильних сторін працівників та ідентифікації потенційних лідерів. Додатково, ці методи сприяють створенню сприятливого психологічного клімату, що позитивно впливає на загальну продуктивність закладу.

Згідно наукового бачення Д. І. Ярмолюка, Д. І. Хлуп'янця, І. В. Яблонської: «тимбілдінг – це модель корпоративного менеджменту, побудова команди, що становить собою дещо більше, ніж просто групу людей, які працюють разом, задля ефективної роботи колективу та підприємства в цілому [2].

Л. О. Нікіфорова та Я. В. Білоконь вважають, що завдяки тимбілдингу можна своєчасно виявити потенційні зони напруженості та розробити стратегії, які сприятимуть гармонійному розвитку колективу. Але однією з ключових функцій тимбілдингу є ідентифікація працівників, які мають труднощі у взаємодії один з одним, а також пошук ефективних способів організації їхньої співпраці без виникнення конфліктів. Це особливо важливо на ранньому етапі формування команди, коли закладаються основи майбутньої командної динаміки [4].

Отже, протягом еволюції поняття «тимбілдінг» сформувало два основні підходи до його змістового наповнення. Згідно з першим підходом, тимбілдінг розглядається як системний процес формування ефективної команди, який базується на досягненнях психології та менеджменту, зокрема таких напрямів, як організаційна динаміка, розвиток організацій, групова динаміка та соціальна

психологія малих груп. Другий підхід акцентує увагу на тимбілдингу як інноваційному засобі навчання й розвитку персоналу, що ґрунтується на досвіді, емоційній залученості та безпосередній взаємодії між учасниками. Цей погляд пов'язує тимбілдинг із концепціями Experiential Education (навчання через досвід) та Active Learning, підкреслюючи його роль у формуванні навичок співпраці, комунікації та довіри в колективі.

Сьогодні концепція тимбілдингу активно адаптується до сучасних умов бізнесу, зокрема в готельній індустрії, де командна взаємодія є критично важливою для досягнення високого рівня обслуговування. Інструменти тимбілдингу широко застосовуються для підвищення мотивації персоналу, зміцнення корпоративної культури та мінімізації конфліктів у колективі. Проте, як і будь-який інструмент управління персоналом, тимбілдинг має не лише переваги, а й певні недоліки (табл 1.1).

Таблиця 1.1 - Переваги та недоліки використання тимбілдингу в готельному бізнесі.

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто тривале, бурхливе і упродовжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході
Досягнення згуртованості колективом у готельному бізнесі	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги	Тимбілдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом

Серед ключових переваг тимбілдингу — покращення психологічного клімату в колективі. У процесі спільної участі в неформальних заходах працівники краще пізнають один одного, формуються довірливі стосунки, зникає напруження у спілкуванні. Це сприяє згуртованості команди, підвищенню лояльності до закладу, а також формуванню атмосфери взаємної

підтримки та допомоги. У готельній індустрії, де швидкість реагування на потреби гостей і злагодженість дій персоналу критично важливі, це має вирішальне значення. Крім того, завдяки тимблдингу зростає ефективність праці: команда, яка працює як єдине ціле, досягає кращих результатів і швидше вирішує робочі завдання.

Проте впровадження тимблдингу супроводжується і недоліками, які необхідно враховувати. Однією з основних проблем є негативне сприйняття співробітниками обов'язкової участі в заходах, особливо якщо вони проводяться в неробочий час. Це може викликати втому, роздратування або навіть конфлікти з керівництвом. Іноді під час тимблдингів виникають бурхливі обговорення або суперечки, що здатні негативно вплинути на міжособистісні стосунки в колективі. Також варто враховувати, що не всі працівники розуміють мету заходів, сприймаючи їх як формальність. У деяких випадках можлива знижена самооцінка окремих учасників, особливо якщо командні завдання передбачають змагання або порівняння.

Функції тимблдингу відіграють особливо важливу роль у забезпеченні злагодженості, взаєморозуміння та продуктивності всередині колективу готельного бізнесу (рис. 1.2).

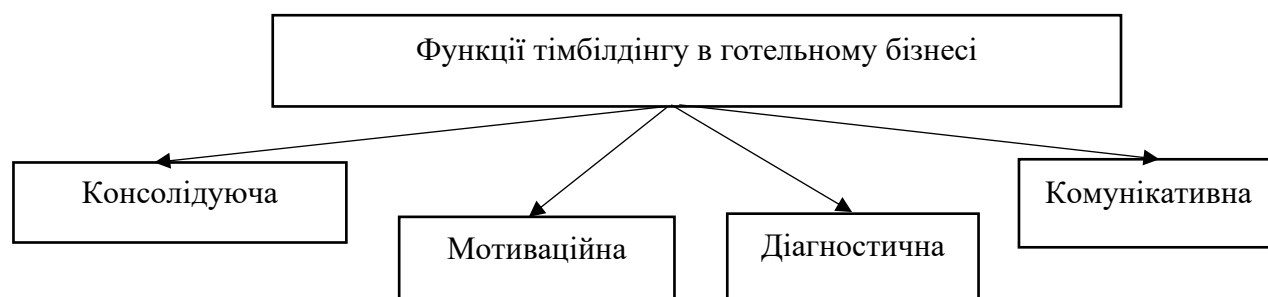


Рисунок 1.1 - Функції тимблдингу в готельному бізнесі

Однією з провідних функцій тимблдингу є формування почуття єдності та приналежності до команди. Через спільне виконання завдань, вирішення проблем і участь у неформальних активностях, працівники починають сприймати себе як частину цілого, що сприяє підвищенню лояльності до закладу. Водночас тимблдинг виконує мотиваційну функцію, оскільки створює позитивний мікроклімат, в якому працівник відчувається комфортно, її ідеї

цінуються, а зусилля визнаються. Не менш важливою є комунікативна функція. Завдяки тімбілдіngu працівники покращують навички міжособистісного спілкування, вчать слухати одне одного, долати конфлікти та досягати компромісів. Це особливо важливо для команд, де взаєморозуміння є запорукою ефективного досягнення цілей. Також варто згадати діагностичну функцію тімбілдіngu — під час спільних активностей керівництво має змогу виявити лідерів, оцінити сильні й слабкі сторони команди, а також виявити потенційні проблеми в комунікації або структурі колективу.

1.2 Сучасні технології формування ефективного колективу в готельному бізнесі

Формування колективу, здатного ефективно виконувати поставлені завдання, є однією з ключових управлінських функцій менеджера в готельному бізнесі. Групова діяльність характеризується взаємозалежністю, гнучкістю, структурованістю, доцільністю та орієнтацією на результат. Для забезпечення високої продуктивності необхідно свідомо формувати позитивні міжособистісні стосунки в колективі, підтримуючи психологічний комфорт і довіру між членами команди. На думку науковців О. Сорочан та І. Хахуди [7], командоутворення не є випадковим явищем, а підпорядковується певним закономірностям розвитку. Цей процес передбачає послідовне проходження колективом кількох етапів становлення, під час яких відбувається адаптація, розподіл ролей, зміцнення командної ідентичності та досягнення спільної мети. Успішне проходження цих етапів значною мірою залежить від стилю керівництва, культури організації та рівня залученості працівників. Саме тому важливо застосовувати сучасні технології тімбілдіngu в готельному бізнесі, які допомагають зміцнити внутрішні зв'язки та підвищити командну ефективність. Цей процес має послідовний характер, у межах якого кожен учасник команди проходить чотири умовно визначені етапи розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи формування команди в готельному бізнесі

Етап	Характеристика
Формінг (з англ. forming) – «притирання»	На цьому етапі всі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?» Формінг – це стадія орієнтації, коли члени майбутньої команди перевіряють ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня, проте конфлікти ще не виникають. Відбувається поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності в професії та стосунках; формується стиль ділового спілкування.
Стормінг (з англ. storming) – «ближній бій»	У цей період виникають незгоди стосовно того, що необхідно робити й хто має це робити. Працівники плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, і сприйняття групи. Люди зближуються, вибудовуються ціннісні позиції. Наявність чіткої спільної мети на цьому етапі – одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій.
Нормінг (з англ. norming) – «зближення та гармонія»	На цій стадії мету, ролі й розмежування пояснена і прийнято всіма членами команди. Кожен бере на себе відповідальність за виконання роботи. Зростає згуртованість команди, формується взаємна довіра та суперництво змінюється кооперацією. Відбуваються регулярні зустрічі членів команди для того, щоб усі могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення.
Перформінг (з англ. performing) – «зріла команда»	На завершальному етапі команда нарешті стає справжньою командою, яка працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Це етап комплексного керування якістю.

На початковій стадії формування колективу в готельному бізнесі надзвичайно важливим є своєчасне виявлення несумісних учасників і налагодження ефективної, безконфліктної взаємодії між ними. Це становить одну з основних функцій процесу тимблдингу [8].

На наступних етапах — нормування та становлення — провідну роль починають відігравати не окремі особистості, а робочі групи, які трансформуються у повноцінні команди. У цьому контексті впровадження тимблдингу є надзвичайно доцільним, оскільки він сприяє налагодженню ефективної групової взаємодії та підвищенню згуртованості. Особливо актуальним тимблдинг стає на фінальних стадіях розвитку колективу — зрілості та самоуправління. Це критично важливо в умовах, коли кожен структурний елемент має власну сферу відповідальності, але водночас повинен взаємодіяти з іншими, дотримуючись єдиних корпоративних стандартів [8].

Отже, методи тимбілдингу в готельному бізнесі не лише допомагають об'єднати працівників навколо спільної мети, а й дозволяють ідентифікувати потенційних лідерів, визначити сильні та слабкі сторони членів колективу, сприяючи цілеспрямованому розвитку персоналу. Відповідно до зростаючих потреб бізнесу, сформувалося чимало різновидів тимбілдингу, які адаптовані до різних умов, деякі з найефективніших з них представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика різновидів тимбілдингу

Вид методу	Характеристика
Особистісний тимбілдинг	Один із способів дізнатися більше про колег -це почати з особистісного тесту, такого як тест Майєрс-Бріггса (МВТІ), який класифікує людей по одній з шістнадцяти різних особистостей, кожна з яких зі своїми сильними і слабкими сторонами. Дізнавшись, що деякі співробітники є більш схильними до інтровертного типу людей, менеджери можуть доручати їм конкретні творчі завдання, в той час як екстравертні співробітники можуть отримати більше користі від завдань, пов'язаних із взаємодією з людьми і представленням нових ідей. У кожного типу особистості є своя роль в організації. Більш докладні відомості про ці типи можуть допомогти краще оцінити здібності працівників.
Побудова команди на основі діяльності	Використовуючи підхід на основі діяльності, члени команди виконують ряд складних завдань, спрямованих на те, щоб вивести їх із зони комфорту. У багатьох випадках ці завдання виконуються на відкритому повітрі і можуть включати мотузкові курси, тренувальні табори, рафтинг або змагання по виживанню. Хоча може здатися недоречним виводити колектив з офісу, насправді це може бути дуже корисним для команд, яким необхідно навчитися працювати разом і довіряти один одному.
Формування команди на основі навичок	Для менеджерів, стурбованих тим, що побудова команди на основі дій може не сприяти розвитку конкретних професійних навичок, підхід, заснований на навичках, є доречним. Так, члени команди беруть участь в семінарах, щоб розвинути важливі професійні навички, наприклад, як ефективно вести переговори і давати корисні відгуки. Типи навичок, відточені на семінарах, сприяють підвищенню продуктивності команди.
Тимбілдинг на основі вирішення проблем	Іноді командам краще уважно придивитися до своєї внутрішньої динаміки і виявити проблеми на робочому місці, такі як поганий моральний дух або брак спілкування. Цей підхід часто має місце в умовах ретріта і передбачає участь третьої сторони. Керівник направляє команду на серію вправ, які допомагають їм звузити коло питань і працювати над їх вирішенням, що є відмінним способом допомогти колективу розслабитися і поліпшити міжособистісні зв'язки, безпосередньо вирішуючи проблеми, з якими стикається група.

Таким чином, сучасне управління персоналом передбачає використання різноманітних стилів побудови команди, які дають змогу менеджерам готельного бізнесу ефективно підтримувати згуртованість працівників. Окрім

цього, у тимблдінг-програмах керівництво має зрозуміти внутрішні процеси взаємодії у команді та своєчасно виявити конфліктні точки. У результаті підвищується не лише продуктивність, а й рівень залученості працівників, що є надзвичайно важливим у сфері гостинності, де текучість кадрів традиційно висока.

Ще одним ефективним інструментом є мозковий штурм, який запускає ініціативність, творче мислення та колективне вирішення проблеми. У такому форматі ідеї генеруються вільно, без жорсткої критики чи ієрархії, що створює атмосферу довіри та заохочення. Цей підхід дозволяє кожному учаснику відчувати власну значущість, вільно висловлювати думки та будувати нові ідеї на основі пропозицій інших.

Для створення атмосфери довіри, підтримки та командної згуртованості застосовують і тимбондінг, який більше зосереджується на емоційній взаємодії між учасниками. Це метод, спрямований на встановлення особистісних зв'язків, неформальне спілкування та створення позитивного мікроклімату в колективі. Тимбондінг сприяє зниженню стресу, підвищенню лояльності в готельному бізнесі та зміцненню емоційної залученості працівників. Він особливо ефективний, де важлива неформальна підтримка та психологічна згуртованість.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика тимблдіingu та тимбондінгу

Характеристика тимблдіingu	Характеристика тимбондінгу
Зосереджений на поведінці та дії щодо виконання завдань на робочому місці	Зосереджений на веселих заняттях
Допомагає колективу навчитися злагоджено працювати один з одним	Об'єднує людей, сприяючи співпраці та командній роботі
Розвиває такі навички, як спілкування, планування, вирішення проблем і конфліктів	Допомагає людям покинути робоче місце і розслабитися
Практикується через певний період	Зазвичай разовий захід

Хоча тимблдінг і тимбондінг мають спільну мету — створення ефективної команди, їхні засоби, фокус і вплив відрізняються. Перший зосереджений на професійній організації команди, другий — на формуванні емоційного фундаменту для довготривалого співробітництва. Порівняльна характеристика

цих двох методів детально представлена у табл. 1.4, що дозволяє краще зрозуміти, в яких умовах доцільніше застосовувати кожен з них.

Таким чином, сучасні технології формування колективу в готельному бізнесі — це стратегічний інструмент, що дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування, зберегти персонал і досягати високих результатів навіть у конкурентному середовищі.

1.3 Світовий та український досвід організації тимбілдингу

Готельний бізнес дедалі частіше зіштовхується з викликами, пов'язаними з необхідністю оперативного реагування на зміни. Ефективним способом подолання таких викликів стає розвиток корпоративного тимбілдингу.

Найбільшій ефективності тимбілдинг досягає на етапах формування та стабілізації колективу, коли закладаються основи командної взаємодії. Практика успішних світових та українських закладів в готельному бізнесі свідчить, що ключовим фактором їхнього зростання є злагоджена робота колективів, а не індивідуальні досягнення окремих працівників. Саме команди, як найвища форма організованої групової діяльності, забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей. В умовах швидких змін і високої конкуренції здатність до колективної співпраці стає вирішальною перевагою для готельного бізнесу.

Історично перші компанії, які спеціалізувалися на тимбілдингу, з'явилися на початку 1990-х років у США та Великій Британії. Першою офіційною організацією, що регламентувала діяльність у цій сфері, стала Association for Challenge Course Technologies у США в 1993 році. Подібна структура — European Rope Course Association була створена в Європі в 1998 році [5].

Так звані «мотузкові курси», відомі також як курси Хеберта (Hebertism), і сьогодні залишаються популярними в країнах Європи та франкомовній частині Канади. Ці заняття поєднують елементи фізичної підготовки, психологічної витривалості та формування особистої мужності. Програми поділяються на «низькі» (Low Ropes Course), що акцентують увагу на командній взаємодії та

комунікації, і «високі» (High Ropes Course), які орієнтовані на особистий розвиток і подолання внутрішніх бар'єрів.

Сучасні експерти розрізняють кілька типів тимбілдінгових заходів, серед яких виділяють екстремальні, інтелектуальні та творчі. Така класифікація дає змогу обрати найефективніший підхід, відповідно до цілей і специфіки конкретного колективу. Тимбілдінг стає не лише інструментом розвитку, а й простором для відкриття нових можливостей кожного учасника.

Екстремальні тимбілдінгові заходи ґрунтуються на використанні видів спорту з підвищеним рівнем складності та ризику. Яскравим прикладом є корпоративні пригодницькі перегони (Corporate Adventure Races), які вперше були організовані у США. Суть цих змагань полягає в тому, що команди з 6–10 учасників (обов'язково з присутністю хоча б однієї жінки) протягом 2–10 годин повинні проходити маршрут, знаходячи контрольні пункти та виконуючи різнопланові завдання, наприклад, від спортивного орієнтування до гірського велоспорту, спусків і переправ тощо. Ще складніший формат — експедиційні перегони, які тривають 5–6 днів і охоплюють дистанції до 500 кілометрів. Вони стали унікальною формою командного спорту, що дозволяє повною мірою перевірити навички взаємодії в складних і нестандартних умовах. Такі заходи здобули велику популярність у США, Канаді, Австралії та Новій Зеландії, особливо серед таких корпорацій, як IBM, Boeing, Accenture, Microsoft і Dell. Для компаній, де цінується здатність працювати в режимі 24/7, ухвалювати швидкі та сміливі рішення, саме екстремальні формати тимбілдінгу є найбільш доречними [5].

Інтелектуальний тимбілдінг включає різноманітні формати заходів, зокрема етнічні свята, міські квести (Quest&Urban), творчі майстер-класи (Hand-made) та ігри за типом телевізійних шоу (Reality-show). Такі активності стимулюють логіку, уяву, емоційне сприйняття та здатність до командного аналізу. Наприклад, британська компанія «The Teambuilding Company» реалізує сценарій під назвою «Заручниця», де під час ділового заходу учасники стають свідками «викрадення» керівництва, і звільнення «заручників» можливе лише

після виконання низки завдань, поставлених «зловмисниками». Ще один приклад — етнічний тимблдінг «Fatless Fat Fun», який дозволяє зануритись у традиції Японії. Учасники вбираються в спеціальні костюми, що імітують фігуру борця сумо, та носять характерні головні убори, створюючи атмосферу національного свята. У США власник відомої пивоварні «Sam Adams Beer» Джим Коч активно практикує інтелектуальні формати, наприклад, для колективу з понад 800 працівників він організовує вікторини з дегустацією пива, що сприяє командній згуртованості та формує прихильність до бренду.

Творчі формати тимблдіingu охоплюють широкий спектр активностей: від театральних вистав і музичних виступів до танцювальних шоу, фотосесій та кулінарних майстер-класів. Щороку цей напрям збагачується новими креативними ідеями, оскільки дозволяє ефективно вирішувати завдання командної взаємодії, що призводить до покращення комунікації, посилення емоційної згуртованості, зміцнення довіри та формування спільних цілей серед учасників. Яскравим прикладом інноваційного підходу до творчого тимблдіingu є проєкт «Діалоги у темряві», започаткований у 1995 році німецьким підприємцем Андреасом Хайнеке — керівником компанії «Dialogue Social Enterprise GmbH». У рамках тренінгу, що триває кілька годин, учасники повністю занурюються в темряву, а роль наставників виконують незрячі тренери. Завдяки цьому досвіду люди навчаються новим способам сприйняття, покладаються на інші органи чуття та вчаться взаємодіяти в нестандартних умовах. Лише фінальна частина тренінгу, присвячена рефлексії, проходить у світлі [5].

Цікавим прикладом креативного тимблдіingu є захід під назвою «Пальто на п'яточ», який відбувається у Лондоні. Учасниками є топ-менеджери, об'єднані в одне спеціально пошите пальто, яке за потреби можна було розрізати. Перебуваючи в такому нестандартному «форматі», вони мали спільно виконувати завдання, що вимагали високого рівня взаємодії та координації. Ще один неординарний формат — «Humans vs Zombies», який здобув популярність не лише в США, а й у багатьох країнах світу від Австралії до Зімбабве, за

винятком хіба що Антарктиди. Ця гра поєднує елементи пейнтболу та костюмованої вечірки, тобто найняті актори виконують ролі зомбі, а працівники компанії намагаються втекти з замкненого простору та «врятувати світ», демонструючи креативність, швидкість мислення й здатність до командної роботи в динамічному середовищі.

На сьогодні, в Україні тимбілдінгові заходи стрімко набирають популярності як інструмент формування згуртованого колективу та підвищення мотивації працівників. Особливо цінується індивідуальний підхід до кожної команди, що дозволяє ефективно вирішувати конкретні комунікаційні або організаційні задачі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Організація тимбілдінгових заходів в Україні

№	Назва агентства з організації тимбілдіingu	Характеристика організації тимбілдінгових заходів
1	Агенство «Mad Project»	З часу свого заснування у 2006 році агенство успішно реалізує сотні тимбілдінг-заходів, кожен з яких був адаптований під специфіку та потреби конкретного замовника. Протягом останніх десяти років команда агенства активно розширює географію проєктів і пропонує клієнтам декілька динамічних програм на вибір — від інтелектуальних квестів до емоційно насичених пригодницьких івентів.
2	Агенство «Rockets»	Відноситься до ТОП-10 комунікаційних агентств року за версією Всеукраїнської рекламної коаліції, єдині володарі 2 нагороди золота в Україні «EFFIE EUROPE» за проєкти для «Bolt».
3	Агенство «Prime event»	Агенство з досвідом роботи в організації заходів з 2008 року, за цей час успішно реалізовано понад 3800 подій. На головній сторінці регулярно оновлюються акції та знижки, доступні для клієнтів. У базі компанії понад 6000 перевірених артистів, ведучих і підрядників, що дозволяє забезпечити найкращий сервіс. Агенство працює з різними бюджетами від 10 000 грн до 1 000 000 грн і більше, адаптуючи пропозиції під потреби клієнтів.

Так, у табл. 1.5 представлено добірку провідних агентств з організації тимбілдінг-заходів в Україні, які, за оцінками експертів, пропонують найоригінальніші та найефективніші формати для команд будь-якого розміру від невеликих стартапів до великих корпорацій. Наприклад, компанія «Rockets» відзначає, що її програми не лише згуртовують колективи, а й сприяють

зростанню мотивації працівників і розвитку навичок вирішення нестандартних задач. Серед останніх кейсів агентства — чотириденна подорож до Грузії з інтенсивною програмою заходів для учасників. Крім того, за даними «Rockets», саме вони першими в Києві та Україні започаткували унікальну тимбілдінг-програму «Trash регата». У цьому форматі команди створюють плавзасоби з підручних матеріалів, які мають не лише триматися на воді, а й витримувати вагу всієї команди, беручи участь у командних перегонах [9].

Значення програм тимбілдінгу в Україні зростає з кожним роком, що відображається у збільшенні кількості компаній, які пропонують організацію таких заходів (рис.1.2).

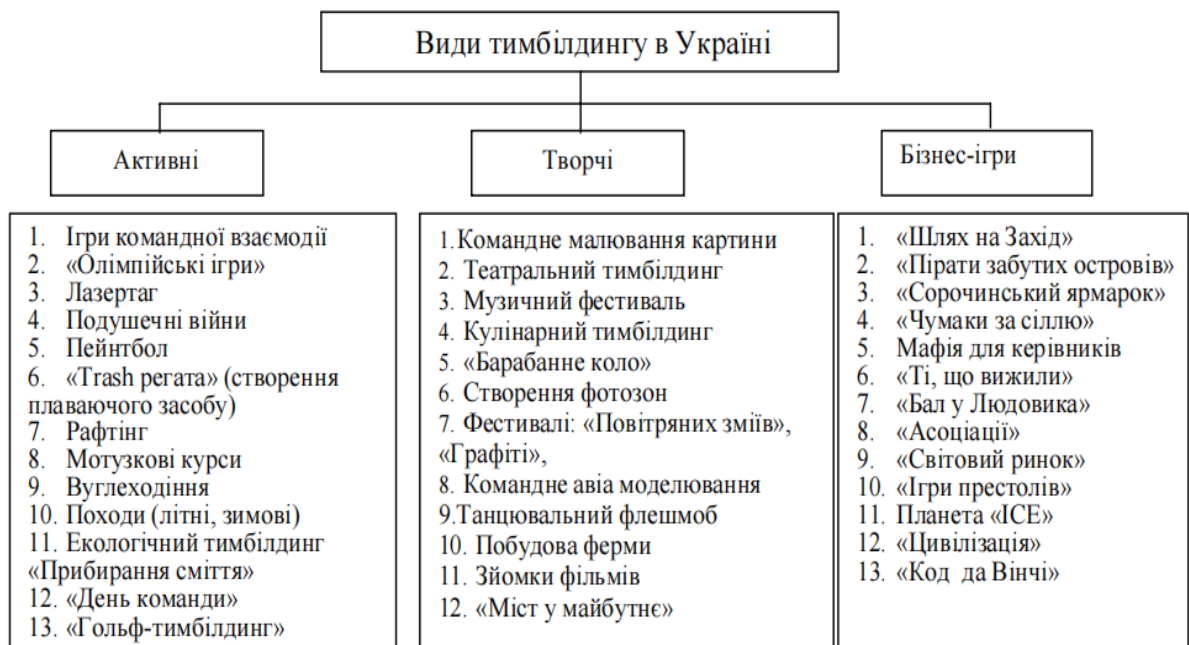


Рисунок 1.2 - Види та форми тимбілдінгових заходів в Україні

Тимбілдінгові заходи відрізняються як за бюджетом, так і за поставленими цілями та форматами проведення. Проведений аналіз ринку послуг з організації тимбілдінгу в Україні свідчить про широку різноманітність їхніх видів та форм, що представлено на рис. 1.2, що підтверджує актуальність і популярність цієї сфери.

Таким чином, в Україні представлено широкий спектр видів тимбілдінгу, серед яких активні заходи, творчі проєкти та бізнес-ігри. Цей різноманітний

підхід дозволяє компаніям обирати найбільш відповідні методи для зміцнення командного духу та підвищення ефективності співпраці. Водночас, важливо враховувати національні особливості та культурні цінності, щоб заходи були справді ефективними і органічно вписувалися в корпоративну культуру. Використання запозичених технологій без адаптації може призвести до втрати сенсу і зниження мотивації учасників. Тому сучасний тимблдінг — це не лише інструмент підвищення продуктивності, а й спосіб підтримати і розвинути унікальність колективу, зберігаючи при цьому повагу до культурного контексту. З огляду на це, розвиток тимблдінгових практик в Україні має бути гнучким і відповідальним, щоб максимально відповідати потребам і цінностям місцевих організацій.

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «ЛЮБЕ ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика готелю «Любе Плюс»

Готель «Любе Плюс» розташований у місті Хмельницький за адресою вулиця Європейська, 18 та пропонує гостям комфортне розміщення з широким спектром послуг. Серед переваг закладу — ресторан та бар, обслуговування номерів, а також цілодобова рецепція, яка забезпечує зручність і підтримку у будь-який час доби. Безкоштовний Wi-Fi покриває всю територію готелю, що дозволяє гостям залишатися на зв'язку незалежно від місця перебування. Кожен номер оснащений сучасним телевізором із плоским екраном і кабельним телебаченням, а також комфортною ванною кімнатою з душем, де є всі необхідні туалетно-косметичні засоби та фен. Постільна білизна і рушники надаються в кожному номері, що гарантує затишок і комфорт під час перебування.

Персонал готелю володіє англійською та польською мовами, що значно полегшує спілкування з іноземними гостями та робить їхнє перебування більш приємним і безтурботним. Працівники рецепції завжди готові надати корисні поради і рекомендації щодо місцевих визначних пам'яток, транспорту та розваг у районі. Це створює атмосферу гостинності і турботи, яка важлива для якісного сервісу. Готель «Любе Плюс» поєднує сучасні зручності з комфортом, що робить його ідеальним вибором як для бізнес-поїздок, так і для відпочинку. В цілому, цей заклад пропонує все необхідне для приємного і зручного перебування у Хмельницькому.

Готель «Любе Плюс» має номерний фонд, що складається з 17 номерів. Номери представлені в категоріях «Стандарт», «Напівлюкс» і «Одномісний», виконані в класичному стилі та оснащені всім необхідним для комфортного перебування. Окрім основних послуг, готель також надає низку додаткових зручностей, які поділяються на безкоштовні та платні. Детальний перелік цих послуг відобразимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз послуг у готелі «Любе Плюс»

Безкоштовні послуги	Платні послуги
Приватна автостоянка та парковка (попереднє резервування місця не потрібне)	Прасування одягу/пральня
Можна з домашніми тваринками	Конференц-зал/банкетний зал
Станція для заряджання електричних автомобілів	Доставка продуктів
Послуга дзвінок «будильник»	
Відеоспостереження в зонах загального користування	
Настільні ігри /пазли	
Користування сейфом	
Номери для некурців	

Ознайомлення з типами номерів у готелі «Любе Плюс» є важливою складовою при плануванні комфортного проживання. Тому аналіз варіантів розміщення дозволяє підібрати оптимальний номер відповідно до потреб, бюджету та очікувань гостей (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз типів номерів у готелі «Любе Плюс»

Тип номера	Характеристика	Кількість гостей, чол.	Ціна, грн	Пропозиція
Двомісний номер (з 1 двоспальним ліжком або 2 односпальними ліжками)	Номер має площу 20 кв. м; кондиціонер; ванна кімната в номері; телевізор із плоским екраном; безкоштовний Wi-Fi	2	1 400 грн (додатково стягується 236 грн на податок/збори)	Вибір сніданків - 300 грн
Двомісний номер (з 1 особливо широким двоспальним ліжком або 2 односпальними ліжками)	Номер має площу 25 кв. м; кондиціонер; ванна кімната в номері; телевізор із плоским екраном; безкоштовний Wi-Fi	2	1 500 грн (додатково стягується 236 грн на податок/збори)	Вибір сніданків - 300 грн
Двомісний номер (з 1 особливо широким двоспальним ліжком)	Номер має площу 25 кв. м; кондиціонер; ванна кімната в номері; телевізор із плоским екраном; безкоштовний Wi-Fi	3	1 700 грн (додатково стягується 236 грн на податок/збори)	Вибір сніданків - 300 грн
Невеликий одномісний номер	Номер має площу 15 кв. м; кондиціонер; ванна кімната в номері; телевізор із плоским екраном; безкоштовний Wi-Fi	1	950 грн (додатково стягується 118 грн на податок/збори)	Вибір сніданків - 300 грн

Організаційна структура управління готелю «Любе Плюс» є лінійною, що передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень та відповідальності. Такий підхід забезпечує ефективну координацію дій між працівниками та керівництвом, що особливо важливо для підтримки стабільної якості обслуговування. Кожен співробітник підпорядковується безпосередньому керівникові, що спрощує процес прийняття рішень і мінімізує ризики дублювання функцій. Лінійна структура також сприяє більшій дисципліні в колективі та швидшому реагуванню на запити клієнтів. Разом з тим, така модель потребує високого професіоналізму керівників, адже від їхніх рішень залежить ефективність роботи всього готелю. У випадку готелю «Любе Плюс» обрана структура управління дозволяє досягати оптимального балансу між контролем, відповідальністю та оперативністю дій у щоденній роботі (рис.2.1).

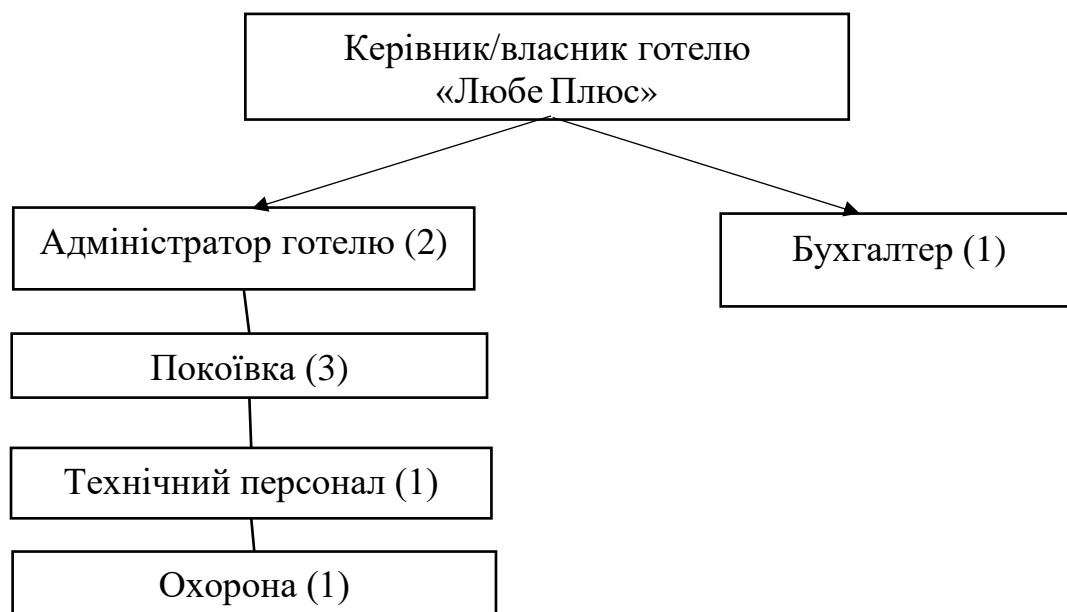


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління готелю «Любе Плюс»

Варто зазначити, що готель «Любе Плюс» пропонує своїм гостям можливість скористатися рестораном, у якому сервіруються лише сніданки вартістю 300 гривень. Меню сніданків сформоване за принципами європейської кухні, що забезпечує універсальність страв і задовольняє смаки більшості гостей. Такий підхід дозволяє зосередитися на якості ранкового харчування, забезпечуючи приємний початок дня для відвідувачів. Наявність ресторану на території готелю додає зручності та підвищує загальний рівень сервісу, що

особливо важливо для ділових гостей і туристів. Крім того, сніданки на місці дозволяють зекономити час і сприяють створенню комфортної атмосфери ще з ранку.

Серед основних конкурентів готелю «Любе Плюс», що також надають своїм гостям сніданки в ресторані, варто виокремити такі заклади, як «Південна Брама», «Tamerlan» та «Собкофф». Для об'єктивного порівняння буде проведено аналіз за ключовими критеріями: розташування, чистота, співвідношення ціни та якості, рівень зручностей, комфорт, обслуговування персоналу та наявність безкоштовного Wi-Fi. Отримані результати дозволять визначити середній рейтинг кожного конкурента відповідно до даних з сайту <https://www.booking.com/>. На основі цього буде сформовано конкурентний профіль, який представлено у таблиці 2.3, що дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони готелю «Любе Плюс» порівняно з іншими готельними закладами.

Таблиця 2.3 - Конкурентний профіль готелю «Любе Плюс»

Показник	«Собкофф»	«Південна Брама»	«Tamerlan»	«Любе Плюс»
Розташування	8,5	8,7	8,9	8,9
Чистота	8,6	8,8	9,3	8,6
Співвідношення ціна/якість	8,2	8,5	9,1	8,3
Зручності	8,3	8,6	9,1	8,3
Комфорт	8,6	8,6	9,2	8,5
Персонал	8,5	9,1	9,4	9,0
Безкоштовний Wi-Fi	7,9	7,9	8,9	8,6
Рейтинг (додаток Booking.com)	8,4	8,7	9,2	8,4

Готель «Любе Плюс» має одну з найвищих оцінок за розташування — 8,9, що свідчить про його зручне географічне положення для гостей. Це є важливою конкурентною перевагою, оскільки місце розташування часто впливає на остаточне рішення туристів при виборі житла. Ще одним сильним аспектом є обслуговування персоналу: з оцінкою 9,0 готель демонструє високий рівень клієнтського сервісу, що формує позитивні враження від перебування. Також слід відзначити гідну якість безкоштовного Wi-Fi — 8,6, що є актуальним критерієм, особливо для ділових мандрівників та іноземних гостей.

Утім, певні показники свідчать про необхідність удосконалення. Наприклад, зручності та комфорт у готелі оцінені нижче, ніж у конкурентів, що може впливати на загальне враження клієнтів. Також варто звернути увагу на показник співвідношення ціни до якості, який у готелі «Любе Плюс» становить 8,3 — нижче, ніж у більшості конкурентів. Це вказує на потребу у підвищенні доданої вартості послуг або перегляді цінової політики. Загальний рейтинг готелю «Любе Плюс» дорівнює 8,4 — такий самий, як і в готелю «Собкофф», але нижчий за «Південну Брану» (8,7) та «Tamerlan» (9,2). Це свідчить про те, що, попри сильні сторони, готель «Любе Плюс» має потенціал для подальшого вдосконалення, особливо в тих аспектах, які впливають на зручність та загальний комфорт перебування гостей.

Отже, готель «Любе Плюс» демонструє стабільну конкурентну позицію, але для підвищення своєї привабливості на ринку йому варто сконцентрувати увагу на покращенні матеріально-технічної бази, розширенні спектру послуг та створенні додаткових переваг для гостей. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і, відповідно, рейтингу на туристичних платформах.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в готелі «Любе Плюс»

Чисельність працівників готелю «Любе Плюс» станом на травень 2025 року становить 8 осіб, які охоплюють різні категорії персоналу, що забезпечують безперебійну роботу закладу. Колектив має значний професійний досвід у межах 2–3 років, а середній вік співробітників коливається між 25 - 45 роками. Переважну більшість персоналу становлять жінки, що є характерною ознакою сфери гостинності. Управлінський стиль у готелі можна охарактеризувати як авторитарний, тобто керівник самостійно приймає всі рішення, не залучаючи персонал до обговорення. Адміністрація дає чіткі інструкції, а персонал виконує завдання, не маючи права обговорювати рішення адміністрації готелю. Тому важливим недоліком такого управлінського стилю у готелі «Любе Плюс» є

висока плинність кадрів, відсутність ініціативи з боку персоналу та зниження командного духу.

Зазначимо, що перед початком роботи у готелі «Любе Плюс» працівники обов'язково ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку під час працевлаштування, що забезпечує чітке розуміння вимог і стандартів. Робочий процес адміністраторів та покоївок організовано у змінному графіку з 11-годинним робочим днем, а оплата праці здійснюється погодинно відповідно до відпрацьованого часу та тарифної ставки, що стимулює продуктивність і відповідальність. Аналіз штатного розкладу та заробітної плати готелю «Любе Плюс» зображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз штатного розкладу та заробітної плати готелю «Любе Плюс»

Найменування посади	К-сть од.		Зміна, чол. 2024-2023	Середньомісячна ЗП, грн		Темп приросту/ падіння, % 2024-2023
	2023	2024		2023	2024	
Керівник/власник готелю	1	1	0	17500	19250	10,0
Бухгалтер	2	1	-1	14750	17500	18,6
Адміністратор готелю	2	2	0	13000	15600	20,0
Покоївка	4	3	-1	9500	10500	10,5
Технічний персонал	2	1	-1	6700	8000	19,4
Охорона	2	1	-1	6700	8000	19,4
Всього	13	9	-4	x	x	x

Аналіз динаміки штатного складу та заробітної плати в готелі «Любе Плюс» за 2023–2024 роки дає змогу оцінити як зміни в кадровій структурі, так і тенденції щодо оплати праці. Згідно з табл.2.4 загальна чисельність персоналу у 2024 році зменшилася на чотири особи з 13 до 9 працівників, що може свідчити про оптимізацію штату або скорочення витрат. Скорочення відбулося у таких категоріях, як бухгалтер (–1 особа), покоївка (–1), технічний персонал (–1) та охорона (–1). При цьому кількість керівників і адміністраторів залишилася незмінною, що вказує на збереження управлінської та обслуговуючої ланки, яка безпосередньо взаємодіє з клієнтами.

Попри скорочення штату, рівень середньомісячної заробітної плати по всіх позиціях зріс. Найвищий темп приросту зарплати спостерігається у технічного персоналу та охорони — 19,4%, що пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати у 2024 році. Адміністратори готелю отримали 20% приросту, що відображає підвищення цінності їхньої роботи в умовах скороченого складу. Найменший приріст — у покоївок (10,5%) і керівника (10%), однак навіть ці показники свідчать про загальну позитивну тенденцію в політиці мотивації персоналу. Отже, готель «Любе Плюс» демонструє зважений підхід до управління персоналом.

У готельному бізнесі успіх вимірюється не лише прибутком і заповненістю номерів, а й тим, наскільки добре почувається персонал, який створює сервіс щодня. Відношення до персоналу, його емоційний стан і ступінь задоволеності працею є основою якісного обслуговування. Саме тому підвищення рівня задоволеності персоналу — це не другорядне завдання, а стратегічна мета, особливо для такого закладу, як готель «Любе Плюс». Було опитано на протязі травня 2025 року персонал готелю щодо задоволеності роботи в готелі «Любе Плюс» (Додаток А). За результатами умовного оцінювання, середній рівень задоволеності працівників у готелі можна оцінити на 5 балів із 10. Це означає, що колектив перебуває у стані нейтрального емоційного фону — без явних негативів, але й без енергії для ініціатив, залучення та розвитку.

Такий стан є тривожним сигналом, оскільки вказує на втрату внутрішньої мотивації, яка є рушієм будь-якої якісної роботи. Працівники, які не відчують задоволення від своєї діяльності, рідше виявляють ініціативу, менше взаємодіють із колегами та менш охоче приймають зміни. Зрештою, це негативно впливає на рівень обслуговування відвідувачів, адже емоційний стан працівника передається і гостям. Саме тому необхідно шукати способи «перезавантаження» команди, надаючи їй можливість знову повірити у цінність своєї праці.

Розглянемо SWOT-аналіз для готеля «Любе Плюс», що дозволить всебічно оцінити його поточну позицію на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості для розвитку та потенційні загрози (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз для готеля «Любе Плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Готель «Любе Плюс» має вигідне розташування в місті Хмельницький, що забезпечує зручний доступ для гостей. До переваг також належать професійний персонал із досвідом роботи, а також наявність власного ресторану з європейськими сніданками. Наявність безкоштовного Wi-Fi, сучасних номерів із якісними зручностями та обслуговуванням додає закладу конкурентоспроможності.	Скорочення штатного складу може негативно вплинути на рівень обслуговування. Обмежений спектр додаткових послуг порівняно з конкурентами, а також менш гнучка тарифна політика можуть знижувати привабливість для певних категорій гостей. Система погодинної оплати праці може демотивувати персонал у разі низького навантаження.
Можливості	Загрози
Готель має потенціал для розширення спектру послуг (наприклад, впровадження SPA-зони, послуг трансферу тощо). Також можна активізувати цифровий маркетинг і просування через туристичні платформи. Участь у партнерських програмах із туристичними агенціями або бізнес-центрами може відкрити нові канали бронювання.	Підвищення конкуренції на локальному ринку готельних послуг, зокрема з боку закладів, які мають ширший перелік розваг і сервісів, може впливати на рівень попиту. Також нестабільна економічна ситуація, зростання витрат на утримання персоналу, зміни в податковому законодавстві або зниження платоспроможності клієнтів можуть створити додатковий тиск на бізнес.

SWOT-аналіз демонструє, що готель «Любе Плюс» має стабільне підґрунтя для розвитку, проте для ефективного функціонування йому необхідно своєчасно адаптуватися до ринкових змін і зосереджуватись на підвищенні цінності пропозиції для гостей готелю.

Розглянемо ключові фінансові показники діяльності готелю «Любе Плюс» та представимо їх у табл. 2.6, що дозволить більш чітко оцінити ефективність управління ресурсами та динаміку змін. Аналіз фінансових результатів є важливим інструментом для розуміння економічної стабільності готелю «Любе Плюс», його прибутковості та можливостей для подальшого розвитку. Оцінка таких показників, як доходи, витрати та чистий прибуток, дозволяє виявити сильні сторони у фінансовій політиці та визначити проблемні аспекти, які потребують коригування. Також це дає змогу керівництву готелю «Любе Плюс» ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо оптимізації витрат і планування майбутніх періодів у роботі готелю.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів готелю «Любе Плюс»

Показник	Од.вим.	Роки		Темп зростання/падіння, %
		2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	3327,80	4337,70	30,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	2016,30	3007,00	49,13
Інші витрати	тис.грн	20,0	20,0	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	тис.грн	394,50	409,70	3,85

У 2024 році спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції, який зріс на 30,34% у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про збільшення обсягів продажів. Проте темпи зростання собівартості реалізованої продукції є ще вищими — 49,13%, що є тривожним сигналом. Така ситуація свідчить про зниження рентабельності та потенційні проблеми з ефективністю виробничого процесу чи зростанням витрат на ресурси. Інші витрати залишилися на рівні попереднього року, що є позитивним фактором і свідчить про стабільність у статтях витрат.

Незважаючи на зростання доходу, чистий прибуток збільшився лише на 3,85%. Це означає, що зростання витрат практично нейтралізує позитивний ефект від збільшення виручки. Така динаміка вимагає перегляду підходів до управління витратами та підвищення ефективності діяльності готелю «Любе Плюс».

Загалом, готел «Любе Плюс» демонструє стабільність, однак існує потреба у посиленні контролю за витратами задля збереження і покращення фінансових результатів у майбутньому.

2.3 Аналіз командної взаємодії в готелі «Любе Плюс»

У сучасному готельному бізнесі найціннішим ресурсом є не лише якість сервісу чи рівень комфорту, а й те, наскільки ефективно працює команда. Готель «Любе Плюс» — приклад закладу, де командна взаємодія відіграє ключову роль у створенні позитивного враження для гостей. Однак, як і в будь-якому колективі, тут є як сильні сторони, так і аспекти, що потребують вдосконалення.

Перш за все, варто відзначити чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Завдяки цьому в готелі досягається оперативність у виконанні повсякденних завдань — від прибирання номерів до оформлення поселення гостей. Доброзичливість у спілкуванні між колегами створює атмосферу підтримки та взаємної поваги, яка відчувається і відвідувачами готелю. Кожен член колективу усвідомлює свою роль, і це формує єдину мету — забезпечити високу якість обслуговування.

Водночас існують певні труднощі у комунікації між керівництвом та обслуговуючим персоналом. Інколи співробітники відчувають недостатній зворотний зв'язок або мають обмежений вплив на процес прийняття рішень. Це може породжувати відчуття відстороненості, знижувати рівень мотивації і заважати розвитку ініціативності. Командна робота — це не лише виконання вказівок, а й спільне мислення, обговорення ідей, довіра. При аналізі персоналу в готелі «Любе Плюс» було задано питання: «Які чинники спонукають Вас працювати з максимальною віддачею?» (рис.2.2).

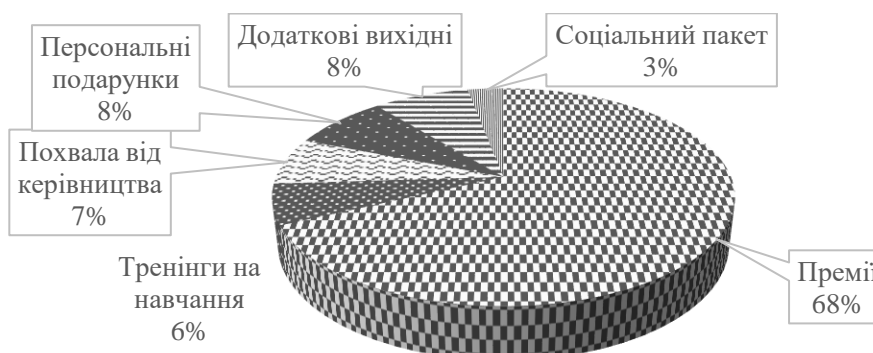


Рисунок 2.2 - Аналіз мотивації персоналу в готелі «Любе Плюс»

Проведений аналіз показав, що для більшості працівників (68%) основним джерелом мотивації є грошова винагорода — заробітна плата або премії. Окрім цього, частина співробітників відзначила важливість нематеріальних стимулів: персональні подарунки на свята (8%), додаткові вихідні (8%) та словесне визнання з боку керівництва (7%). Ці результати свідчать про те, що хоча фінансова мотивація залишається домінуючою, не менш важливою є увага до емоційного комфорту працівників. Люди цінують, коли їхню працю визнають не лише грошима, а й турботою та людським ставленням.

З метою вивчення рівня взаєморозуміння та взаємоповаги між співробітниками, у готелі «Любе Плюс» було проведено дослідження психологічного клімату в колективі. У ньому взяли участь вісім працівників та керівник закладу. Вікова категорія респондентів коливалась від 25 до 45 років, що дозволяє охопити різні покоління з різним життєвим і професійним досвідом. Центральним запитанням опитування стало: «Чи відчуваєте Ви, що Вас цінують на роботі?». Результати анкетування наведено у рис. 2.3.

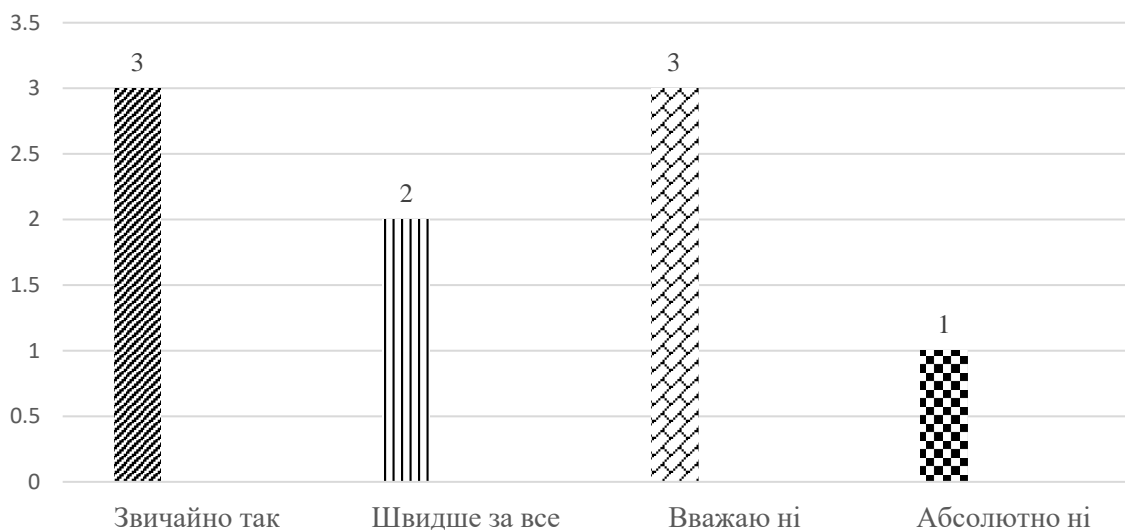


Рисунок 2. 3 - Аналіз психологічного клімату трудового колективу в готелі «Любе Плюс»

Це питання дозволило оцінити не лише рівень задоволеності роботою, а й внутрішній стан кожного співробітника в колективі. Почуття цінності — один із ключових чинників психологічного комфорту, який безпосередньо впливає на

продуктивність та мотивацію. Позитивна відповідь на це запитання зазвичай свідчить про здорову атмосферу, підтримку й повагу з боку колег та керівництва. Натомість байдужість або відсутність зворотного зв'язку можуть породжувати емоційне вигорання. Саме тому регулярне вивчення таких аспектів є необхідною умовою стабільної та ефективної роботи колективу.

Аналіз даних, представлених на рис. 2.3, свідчить про те, що значна частина працівників готелю «Любе Плюс» — а саме четверо з дев'яти — не відчують, що їхню працю цінують. Такий результат є тривожним сигналом, адже він вказує на низький рівень залученості персоналу та відсутність ефективної системи мотивації. У подібній атмосфері складно очікувати високої продуктивності, ініціативності чи прагнення до професійного розвитку. Це дозволяє зробити висновок, що персонал готелю можна охарактеризувати як демотивований.

З огляду на це, працівники, швидше за все, обмежуються виконанням лише своїх базових посадових обов'язків, уникаючи будь-яких додаткових зусиль. Відсутність ініціативи та опір змінам з боку колективу свідчать про емоційне виснаження та віддаленість від цілей підприємства. Щоб змінити ситуацію, доцільним є впровадження регулярних тимблдінгових заходів, які допоможуть згуртувати колектив, підвищити рівень довіри та комунікації. У довгостроковій перспективі це може не лише покращити психологічний клімат, а й позитивно вплинути на фінансові показники готелю, зокрема рівень прибутку.

У рамках дослідження внутрішнього клімату в готелі «Любе Плюс» працівникам було поставлено запитання: «Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі присутній командний дух?». Це питання не є випадковим, адже саме командний дух виступає основою ефективної взаємодії між співробітниками, підвищує рівень довіри, відповідальності та загальної згуртованості колективу. Наявність або відсутність командного духу здатна істотно впливати не лише на психологічний комфорт працівників, а й на якість обслуговування клієнтів, імідж закладу та рівень прибутковості. Результати анкетування наведено у рис. 2.4.

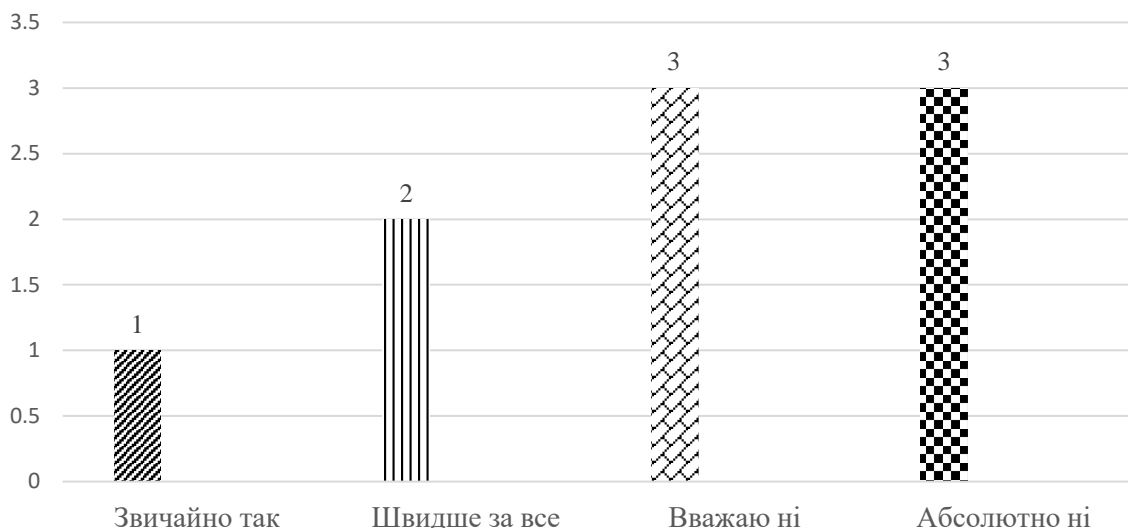


Рисунок 2.4 - Аналіз рівня командної згуртованості в колективі готелю «Любе Плюс»

Запитання такого типу допомагають зрозуміти, наскільки персонал ідентифікує себе з колективом, чи відчуває підтримку з боку колег, чи є готовність допомагати один одному. Якщо співробітники не бачать себе частиною згуртованої команди, це може свідчити про комунікаційні бар'єри, недовіру або навіть внутрішнє протистояння, що негативно позначається на роботі. Тому з'ясування рівня командного духу — це перший крок до побудови ефективної корпоративної культури.

Одним із ключових запитань, що було поставлене працівникам готелю «Любе Плюс», стало: «Як Ви вважаєте, чи покращилась би співпраця в команді після спільних неформальних заходів?». Це питання є надзвичайно важливим, адже воно безпосередньо стосується рівня командної взаємодії, що має вирішальне значення в сфері обслуговування. У готельному бізнесі ефективна комунікація та взаємна підтримка серед персоналу впливають не лише на внутрішній мікроклімат, а й на враження гостей — основне джерело репутації та прибутку закладу. Результати анкетування наведено у рис. 2.5.

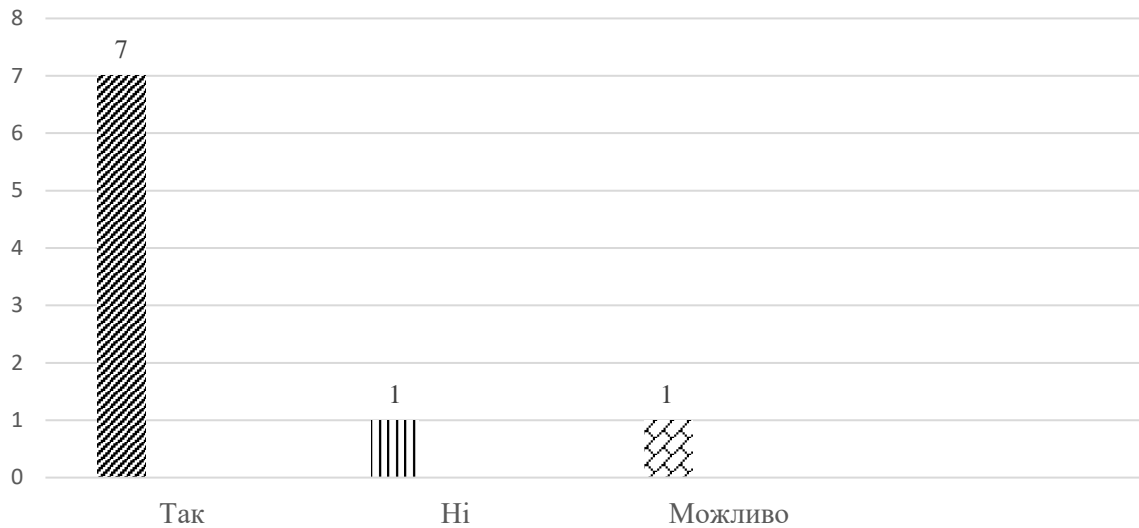


Рисунок 2. 5 - Аналіз результатів опитування щодо впливу неформальних заходів на покращення командної співпраці

Якщо працівники позитивно сприймають ідею спільних неформальних заходів, це свідчить про готовність до відкритості, згуртованості та зміцнення внутрішніх зв'язків. Водночас небажання брати участь у подібних ініціативах може свідчити про наявність прихованої напруги або байдужості в колективі. Саме тому доцільно запровадити тімбілдінгові заходи — як спосіб покращити психологічний клімат і налагодити довіру між працівниками.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ТІМБІЛДІНГУ В ГОТЕЛІ «ЛЮБЕ ПЛЮС»

3.1 Розробка програми тимбілдингу для готелю «Любе Плюс»

Сучасний готельний бізнес неможливо уявити без злагодженої командної роботи, адже успішне обслуговування гостей залежить не лише від професіоналізму окремих працівників, а й від їхньої здатності взаємодіяти як єдиний організм. У цьому контексті готель «Любе Плюс» має всі передумови для ефективної командної взаємодії, проте результати дослідження внутрішнього психологічного клімату свідчать про певну відчуженість та низький рівень залученості персоналу. Тому актуальним кроком стає розробка цілісної програми тимбілдингу, яка сприятиме зміцненню довіри, покращенню комунікації та формуванню корпоративної культури. Програма тимбілдингу для готелю «Любе Плюс» може включати як розважальні, так і навчальні елементи.

У контексті виявленої потреби зміцнення командного духу в готелі «Любе Плюс», одним із найбільш ефективних методів є проведення мотузкового курсу. Це не просто активний відпочинок — це цілісна тимбілдингова практика, яка поєднує фізичну активність, психологічну взаємодію та командне вирішення завдань.

Зауважимо, що тимбілдинговий захід «Мотузковий курс» стане корисним для готельних закладів, які працюють у середовищі високої конкуренції, де людський капітал — головна конкурентна перевага. У таких умовах важливо не втрачати зв'язок із командою, підтримувати дух взаємопідтримки та довіри. Мотузковий курс допомагає «перезапустити» внутрішні механізми співпраці, згадати, що за сухими посадовими обов'язками стоїть жива людина — колега, друг, партнер.

Цей вид тимбілдингу буде також надзвичайно цінним для бізнесів, які стрімко ростуть і забувають про цінності, які колись стали основою їхнього успіху. Спільне подолання викликів на мотузковому курсі — це символічне

повернення до джерел, де є злагоджена командна робота, відповідальність, віра в силу колективу.

Крім того, такий формат варто впроваджувати у компаніях, де між підрозділами чи всередині команд виникають напруження або конфлікти. В умовах гри, спільних завдань і фізичних випробувань люди вчаться бачити одне одного по-новому, знімають емоційні бар'єри й починають спілкуватись по-людськи. Це найпростіший і найефективніший спосіб «зшити» колектив.

Навіть якщо конфліктів немає, персонал може відчувати втому або рутину. У таких випадках мотузковий курс стає емоційною «розрядкою» — відпочинком зі змістом, де заряджаєшся новою енергією і мотивацією до праці.

І, нарешті, це чудовий подарунок від керівника команди, тобто свято з пригодою, яке поєднує розвагу, навчання і згуртованість. Також це ефективне рішення для готельних закладів, які пережили злиття, реструктуризацію або поглинання, тобто періоди, коли команда потребує «перезавантаження» та нового руху вперед.

Мотузковий курс передбачає виконання командою різноманітних вправ на відкритому повітрі, де кожен учасник повинен не лише подолати власні бар'єри, а й довіритись іншим, підтримати колегу, навчитися спілкуватися без слів і мислити спільно. Особливістю мотузкового курсу є завдання, що виконуються на висоті від 5 до 15 метрів. У таких умовах швидко виявляються як лідери, так і слабкі місця в комунікації — і все це в безпечному, контрольованому середовищі.

Особливо цінним є те, що такі заходи дають миттєвий емоційний ефект, тобто учасники повертаються до роботи з новими враженнями, спогадами, жартами, а головне з почуттям єдності. Колектив, що пройшов через командні випробування, починає діяти узгоджено, з повагою до ролі кожного. Це створює основу для стабільного психологічного клімату та високого рівня професійної взаємодії.

Саме тому пропонуємо мотузковий курс від тренінгової компанії «Розвиток» як доцільний захід у програмі тимбілдінгу для готелю «Любе Плюс».

Він дозволить не лише «розворушити» персонал, а й закласти фундамент для довготривалої командної ефективності, що обов'язково позначиться на якості обслуговування гостей та загальному розвитку закладу.

Тренінгова компанія «Розвиток» знаходиться в м.Хмельницький за адресою вул. Зарічанська, 34/2. Власниками компанії є Олена та Едуард Дейни.

Співпраця є доцільною, адже тренінгова компанія «Розвиток» активно працює у сфері особистісного та професійного навчання в місті Хмельницький понад десять років. Її діяльність охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких спрямований на розкриття людських можливостей і формування сильних команд.

Один із провідних напрямів роботи компанії є проведення бізнес-тренінгів для колективів. Це навчання з продажів, управління, сервісу, командної взаємодії, яке не просто передає знання, а формує нову культуру всередині організацій. Ще один важливий вектор — тренінги особистісного зростання, які включають розвиток емоційного інтелекту, навичок публічних виступів, тайм-менеджменту та самопрезентації. Компанія також реалізує дитячі та сімейні програми, адже вірить, що розвиток має починатися змалку та продовжуватись у гармонійній взаємодії з близькими.

Особливою родзинкою компанії є мотузковий курс — формат активного тимбілдінгу, який об'єднує команду в умовах нестандартних викликів. Цей напрям дозволяє колективам відчувати підтримку, навчитися довіряти одне одному й виробити спільні рішення навіть у стресових умовах. Ведучий інструктор корпоративного тренінгу «Мотузковий курс» - Сніжана Свіжак.

Тимбілдінговий захід «Мотузковий курс» проходить так, де кожна вправа в рамках курсу має власну мету та структуру. Захід проходить в лісі с. Давидківці. Учасники отримують завдання від тренера, дізнаються про ресурси, обмеження і чіткі критерії успіху. Завдання не прив'язані до жорсткої послідовності, тобто вони функціонують як окремі проєкти, в яких команда повинна самостійно визначити підхід, розподілити ролі й обрати найефективнішу тактику виконання. Більшість вправ мають кілька можливих

рішень, тому кожна команда проходить курс у своєму унікальному стилі, залежно від рівня взаєморозуміння та креативності.

Одна з найважливіших особливостей цього курсу — відсутність звичних шаблонів. Характер завдань настільки нестандартний, що навіть досвідчені учасники не можуть дати готову підказку. Це стимулює кожного члена команди мислити самостійно, водночас співпрацюючи з іншими для досягнення спільного результату. Кожне завдання передбачає обов'язкову участь усіх членів групи, тобто хтось стає стратегом, хтось мотиватором, хтось фізично підтримує колегу. Таким чином, формується глибоке розуміння колективної відповідальності.

Особливого значення набувають вправи, що проводяться на висоті — деякі з них виконуються на рівні понад п'яти метрів, із використанням страхувального спорядження. Такі завдання закріплюють емоційний досвід, створюють сильний і незабутній командний ефект. Це ситуації, в яких довіра, взаємопідтримка й віра в колектив стають не абстрактними поняттями, а реальною умовою успіху.

Завершальне завдання курсу є спільне для всієї групи, тобто ставить команду перед викликом, який неможливо подолати поодиноці. Це завершальний етап, де всі зусилля, накопичений досвід і довіра між учасниками об'єднуються в один момент спільної перемоги.

3.2 Прогноз результатів впровадження тимблдінгової програми «Мотузковий курс» для готеля «Любе Плюс»

Прогноз ефективності впровадження тимблдінгової програми «Мотузковий курс» для готеля «Любе Плюс» базується на аналізі поточного психологічного клімату в колективі, де, за даними аналізу, близько 45% співробітників не відчувають себе цінними, мають низьку мотивацію і демонструють пасивну залученість. Впровадження активної, емоційно насиченої програми, яка передбачає співпрацю, довіру та взаємопідтримку, дозволяє змінити ці показники вже після першого циклу заходу.

У зв'язку з тим, що колектив готеля «Любе Плюс», згідно нашого аналізу та Додатку А, перебуває у стані нейтрального емоційного фону, зроблено висновок, що саме впровадження тимблдингової програми «Мотузковий курс» здатне змінити цей стан. Таке припущення доводить, що така програма може підвищити рівень задоволеності до 60–70%, тобто до 6,5–7 балів. Здавалося б, лише декілька балів — але за ними стоїть нова якість командної взаємодії, зниження плинності кадрів і загальне покращення сервісу.

Це зростання має вагоме значення. Кожен додатковий бал задоволеності може підвищити продуктивність працівників на 5–7%, що у масштабі всього готелю може означати додатковий прибуток у сотні тисяч гривень на рік. Крім того, підвищення задоволеності персоналу зменшує кількість конфліктів, покращує клімат у колективі та створює передумови для стабільності.

Таблиця 3.1- Результати застосування тимблдингової програми «Мотузковий курс» в готелі «Любе Плюс»

Результати застосування тимблдингової програми	
Для адміністративного пресоналу	Для обслуговуючого персоналу
1.Оцінка рівня комунікативних, лідерських та командних навичок співробітників; 2.Укріплення командної взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи; 3.Розвиток внутрішньої корпоративної культури та посилення відчуття належності до компанії; 4.Зниження рівня конфліктів як усередині підрозділів, так і між ними; 5.Формування відповідального підходу до виконання професійних обов'язків; 6.Зростання мотивації та підвищення рівня лояльності персоналу до готельного закладу; 7.Упровадження чітких стандартів комунікації, що забезпечують швидший та якісніший обмін інформацією.	1.Формування відчуття приналежності до згуртованої та надійної команди; 2.Зміцнення командної єдності та розвиток мотивації до спільної роботи заради спільної мети; 3.Полегшення процесу адаптації нових працівників у колективі та сприяння швидшому включенню в командну динаміку; 4.Продуктивне опрацювання конфліктних ситуацій та перенесення напруження у площину конструктивного діалогу; 5.Можливість для колективу відпочити та відновити емоційний контакт у неформальній, розважальній атмосфері.

Підвищення задоволеності персоналу критично важливе для готелю «Любе Плюс», адже це безпосередньо впливає на якість обслуговування. Саме тому підвищення рівня задоволеності персоналу має стати пріоритетом для готелю «Любе Плюс», тому що низький рівень задоволеності спричиняє

плинність кадрів, а кожна заміна працівника — це не лише витрати на рекрутинг і навчання, а й тимчасове зниження стандартів обслуговування.

Позитивний психологічний клімат у колективі — ще один важливий наслідок задоволеності працівників. Він зменшує кількість конфліктів, сприяє підтримці та відкритості в команді, знижує рівень стресу і покращує загальну ефективність. У такому середовищі працівники працюють із залученням і внутрішньою мотивацією. Більше того, задоволеність роботою підвищує емоційну стійкість персоналу, що є особливо важливим у сфері обслуговування. Це також сприяє розвитку внутрішнього лідерства і дозволяє виявити потенціал персоналу, який у майбутньому може зайняти управлінські посади. Також покращується зворотний зв'язок — люди, які почуваються важливими, не бояться висловлювати ідеї, що може стати джерелом інновацій. У результаті готель «Любе Плюс» отримує команду, яка рухається до спільної мети, а це все завдяки впровадженню програми тимблдингу «Мотузковий курс». Запропоновані рекомендації зводимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Рекомендації щодо впровадження програми тимблдингу для оптимізації роботи персоналу в готелі «Любе Плюс».

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Рекомендована співпраця та організація програми тимблдингу «Мотузковий курс» від тренінгової компанії «Розвиток»	Ця програма дозволяє персоналу готеля навчитися довіряти одне одному, розробляти спільні рішення навіть у стресових умовах, відчуті підтримку. Ведучий інструктор корпоративного тренінгу «Мотузковий курс» - Сніжана Свіжак.	Укріплення командної взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи.
На основі розробленої анкети для оцінки рівня задоволеності працівників готелю «Любе Плюс», прораховано доцільність застосування програми тимблдингу «Мотузковий курс».	Програма може підвищити рівень задоволеності до 60–70%, тобто до 6,5–7 балів.	Укріплення командної взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи.

ВИСНОВКИ

Якість і ефективність роботи будь-якого готельного закладу значною мірою залежить не від окремих індивідуальних зусиль, а від спільної діяльності всього колективу. Проте, багато керівників недооцінюють важливість формування згуртованої команди. Заходи, спрямовані на створення єдиного колективу та оптимізацію його управління, такі як тимблдінг, допомагають об'єднати навіть різнорідні групи людей. Вони також позитивно впливають на загальну продуктивність і розвиток готельного бізнесу. Впровадження таких заходів сприяє підвищенню мотивації працівників і створенню сприятливого робочого клімату, що є основою довгострокового успіху.

У першому розділі кваліфікаційної роботи актуалізовано питання сутності тимблдіingu в готельному бізнесі. Досліджено думки закордонних та українських вчених щодо визначення сутності «тимблдіingu». Розглянуті переваги та недоліки тимблдіingu, а також функції тимблдіingu, які відіграють особливо важливу роль у забезпеченні злагодженості, взаєморозуміння та продуктивності всередині колективу готельного бізнесу. Дана характеристика етапам формування команди в готельному бізнесі та різновидів тимблдіingu. Досліджено світовий та український досвід організації тимблдіingu

У другому розділі кваліфікаційної роботи дана загальна характеристика готелю «Любе Плюс». Зазначено, що готель «Любе Плюс» має номерний фонд, що складається з 17 номерів. Номери представлені в категоріях «Стандарт», «Напівлюкс» і «Одномісний», виконані в класичному стилі та оснащені всім необхідним для комфортного перебування. Проаналізовано основні та додаткові послуги. Розглянута організаційна структура управління. Побудовано конкурентний профіль готелю, а також досліджено штатний розклад та заробітна плата. Досліджено SWOT-аналіз та аналіз основних фінансових показників. Зроблено аналіз командної взаємодії в готелі «Любе Плюс».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведені рекомендації щодо впровадження програми тимблдіingu в готелі «Любе Плюс». Рекомендована

співпраця та організація програми тимблдіingu «Мотузковий курс» від тренінгової компанії «Розвиток». Тренінгова компанія «Розвиток» знаходиться в м.Хмельницький за адресою вул. Зарічанська, 34/2. Власниками компанії є Олена та Едуард Дейни. Співпраця є доцільною, адже тренінгова компанія «Розвиток» активно працює у сфері особистісного та професійного навчання в місті Хмельницький понад десять років. Ведучий інструктор корпоративного тренінгу «Мотузковий курс» - Сніжана Свіжак. Розписано покроковий сценарій тренінгу «Мотузковий курс». На основі розробленої анкети для оцінки рівня задоволеності працівників готелю «Любе Плюс», прораховано доцільність застосування програми тимблдіingu «Мотузковий курс». Програма може підвищити рівень задоволеності до 60–70%, тобто до 6,5–7 балів. Зроблено висновок, що застосування програми тимблдіingu «Мотузковий курс» призведе до укріплення командної взаємодії та підвищення ефективності спільної роботи в готелі «Любе Плюс», а це сприятиме до покращення надання послуг та поліпшення фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куряча Н. В. Тімбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/ffdqus> (дата звернення 03.06.2025)
2. Ярмолук Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. [Електронний ресурс]. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf (дата звернення 03.06.2025)
3. Халахур Ю. Л. Тімбілдинг як метод управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/fmkmggh> (дата звернення 03.06.2025)
4. Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу. Економічний простір. 2012. № 59. С. 218–225.
5. Психологія тимбілдингу/ О. Г. Романовський, В. В. Шаповалова, О. В. Квасник, Т. В. Гура; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 92 с.
6. Кучеренко А. Тімбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/lqtrym> (дата звернення 03.06.2025)
7. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн / О. Сорочан. – Київ, 2010. – 104 с.
8. Долженков О. О. Командоутворення як метод управління. / О. О. Долженков // Теорія та методика управління освітою. – 2019. – №10. – 172-175 с.
9. Зленко А., Ісайкіна О. Тімбілдинг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.lt/xljsfq> (дата звернення 06.06.2025)
10. Кондратець І. Тімбілдинг: як перетворити колектив на команду. [Електронний ресурс]. URL: file:///C:/Users/Uzer/Downloads/dv2019-11_p7.pdf (дата звернення 06.06.2025)
11. Макарчук Н. О. Тімбілдинг як інноваційний метод в управлінській діяльності керівника ДНЗ. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/wrztxz> (дата звернення 06.06.2025)

звернення 06.06.2025)

12. Тімблдінг, тренінг чи корпоратив: як обрати формат і організувати ідеальний захід. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.lu/odsafd> (дата звернення 06.06.2025)

13. Що таке тімблдінг простими словами. [Електронний ресурс]. URL: <https://bragarnik.com/shcho-take-timbildynh> (дата звернення 06.06.2025)

14. Юрченко Г., Петрів І. Вплив діджиталізації на командоутворення в організаціях. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/fojtbl> (дата звернення 06.06.2025)

15. Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення // Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції. 2020. С. 327.

16. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73). С. 123-128

17. Плахтій К. О., Нестуля С. І. Лідерство та особистий розвиток // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті / Полтавський університет економіки і торгівлі (ПУЕТ). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 737

18. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/eayrhm> (дата звернення 06.06.2025)

19. Баркова К. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/mbwibl> (дата звернення 06.06.2025)

20. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для моніторингу рівня задоволеності персоналу готелю «Любе Плюс» у період з 28 квітня по 18 травня 2025 року

Інструкція: Оцініть кожне з наведених питань за шкалою від 1 до 10, де:

1 — повністю незадоволений / зовсім не згоден

10 — повністю задоволений / повністю згоден

1. Загальна задоволеність роботою в готелі «Любе Плюс»?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Наскільки комфортна атмосфера у Вашому колективі?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Наскільки добре організована Ваша робота? (графік, завдання, розподіл обов'язків)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Наскільки справедливо, на Вашу думку, оцінюється ваша праця?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Чи відчуваєте Ви підтримку та повагу з боку керівництва?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Наскільки комфортно Ви відчуваєте себе на робочому місці фізично та емоційно?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Наскільки Ви задоволені можливістю кар'єрного росту у готелі «Любе Плюс»?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Як Ви оцінюєте рівень взаємодії та співпраці з колегами?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Чи вважаєте Ви свою роботу корисною та важливою для готелю «Любе Плюс»?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Наскільки Ви бажаєте й надалі працювати в готелі «Любе Плюс»?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Додаткові коментарі (за бажанням):
