

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Система мотивації праці персоналу організації»
(на прикладі ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП»)**

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Ковальчука Антона Юрійовича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Маковецька І. М.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Глівінська Ю.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, принципи та значення мотивації праці персоналу в сучасних умовах.....	6
1.2. Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом.....	11
1.3. Методи та форми мотивації праці персоналу організації.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».....	24
2.2. Дослідження системи мотивації праці персоналу в ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».....	34
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП».....	45
3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу організації.....	45
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та їх обґрунтування.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
РЕЗЮМЕ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного висококонкурентного, нестабільного ринку праці, що зазнає суттєвих трансформацій через повномасштабне воєнне вторгнення Росії в Україну, ефективне управління персоналом перетворюється на ключовий чинник життєздатності бізнесу. Сфера гостинності є однією з найбільш уразливих до кризових явищ, адже якість кінцевої послуги тут нерозривно пов'язана з особистістю працівника, його емоційним станом та рівнем залученості.

Сьогодні вітчизняні підприємства готельного бізнесу стикаються з гострим дефіцитом кадрів, міграційними процесами, зниженням мобільності трудових ресурсів та хронічним стресом працівників. За таких обставин традиційні підходи до стимулювання праці втрачають дієвість. Побудова гнучкої, адаптивної та комплексної системи мотивації, яка поєднує фінансову стабільність із психологічною підтримкою та профілактикою професійного вигорання, виходить на перший план і стає стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку готелю.

Теоретичним підґрунтям для дослідження мотиваційних процесів стали класичні концепції зарубіжних вчених: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума. Вагомий внесок у розробку прикладних аспектів мотивації та оплати праці в національній економіці зробили такі вітчизняні дослідники, як А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, О. В. Крушельницька, М. Г. Бойко, М. В. Босовська, В. Непочатенко та інші. Водночас специфіка функціонування індустрії гостинності в умовах тривалого воєнного стану вимагає переосмислення наявних інструментів, що й зумовлює науково-практичну значущість цієї роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

- розкрити сутність, базові принципи та значення мотивації персоналу в сучасних економічних умовах;
- систематизувати ключові теорії мотивації та визначити особливості їх інтеграції в систему кадрового менеджменту;
- охарактеризувати сучасні форми та методи матеріального й нематеріального стимулювання праці;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»;
- проаналізувати систему мотивації праці персоналу на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність функціонування системи мотивації та виявити її слабкі місця;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної системи організації;
- розробити та економічно обґрунтувати конкретні заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації праці персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і функціонування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (Ramada Encore Kyiv), Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, 103 (ЄДРПОУ: 37101111).

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження:** *аналіз і синтез* – для узагальнення теоретичних підходів до системи мотивації праці персоналу; *порівняльний аналіз* – для зіставлення

різних методів і моделей мотивації працівників; *економічний аналіз* – для оцінки ефективності системи мотивації та її впливу на результати діяльності організації; *графічні методи* – для наочного представлення результатів дослідження; *статистичний аналіз* – для обробки отриманих даних і визначення тенденцій у сфері мотивації персоналу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій для ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», зокрема щодо впровадження системи оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI), оптимізації програм нематеріальної підтримки та впровадження заходів із профілактики професійного вигорання співробітників у кризовий період.

Апробація результатів роботи відбулася 14-15 травня 2026 року на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «AD ORBEM PER LINGUAS / ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету.

Інформаційна база. Інформаційну основу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, актуальні публікації у періодичних виданнях, внутрішні регламенти та фінансова звітність ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 роки, а також матеріали, зібрані автором під час проходження виробничої практики.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, принципи та значення мотивації праці персоналу в сучасних умовах

Мотивація праці персоналу є одним із фундаментальних понять сучасного менеджменту та управління людськими ресурсами. Незважаючи на значний масив наукових праць, присвячених дослідженню цього феномену, дискусійність поняття «мотивація» не лише не зменшується, а навпаки, з розвитком науки набуває нових відтінків, що відображає ускладнення трудових відносин в умовах цифровізації та соціальних трансформацій.

Термін «мотивація» походить від латинського *movere* – рухати, приводити в рух. У науковий обіг це поняття ввів А. Шопенгауер, визначивши мотивацію як «причинність, розглянуту зсередини». Вперше з позиції економічної науки проблему трудових стимулів дослідив А. Сміт, стверджуючи, що основним мотивом господарської діяльності є матеріальний інтерес. Ф. Тейлор на початку ХХ ст. розвинув цей підхід, запропонувавши диференційовану відрядну оплату праці як головний інструмент підвищення продуктивності. Проте подальший розвиток поведінкової науки довів обмеженість суто економічного підходу – дослідження Е. Мейо в Хоторні (1927–1932) показали, що соціальні умови та увага до працівника часто мають більший вплив на продуктивність, ніж рівень оплати. Ці результати відкрили шлях до сучасних концепцій комплексної мотивації. (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939).

У сучасній економічній та управлінській науці мотивація розглядається як складний психологічний і соціально-економічний процес, що спонукає людину до певних дій задля досягнення особистих та організаційних цілей.

Різноманітні підходи до визначення цього поняття систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «мотивація праці персоналу»

Автор / джерело	Визначення поняття «мотивація праці»
Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. (1998)	Процес заохочення себе та інших до досягнення особистих чи організаційних цілей
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. (2003)	Вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації
Колот А. М., Цимбалюк С. О. (2011)	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до трудової діяльності та надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення особистих і організаційних цілей
Заставнюк Л. (2022)	Процес задоволення потреб та очікувань у трудовій діяльності, що стимулює персонал до ефективного виконання роботи
Armstrong M., Taylor S. (2020)	A force that energizes, directs, and sustains behaviour – the sum of factors that lead people to act in a certain way at work

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дозволяє виокремити спільне: мотивація розглядається як рушійна сила трудової активності, що поєднує внутрішні (психологічні) та зовнішні (організаційні) чинники. Підхід Мескона та ін. (1998) акцентує на цільовій спрямованості процесу, Кузьміна & Мельника (2003) – на управлінській природі мотивації. Найбільш повним на наш погляд є визначення Колота & Цимбалюк (2011), яке підкреслює двоїсту природу мотивації – особистісну та організаційну. Визначення Armstrong & Taylor (2020) є цінним у тому, що розглядає мотивацію як інтегральну характеристику поведінки, що охоплює її енергетику, спрямованість і стійкість у часі. Отже, мотивація – це не одноразова дія, а системний процес, результатом якого є певна стійка модель трудової поведінки.

Для розуміння сутності мотивації праці необхідно чітко розмежувати базові поняття мотиваційного механізму та прослідкувати логіку їх взаємозв'язку (рис. 1.1).

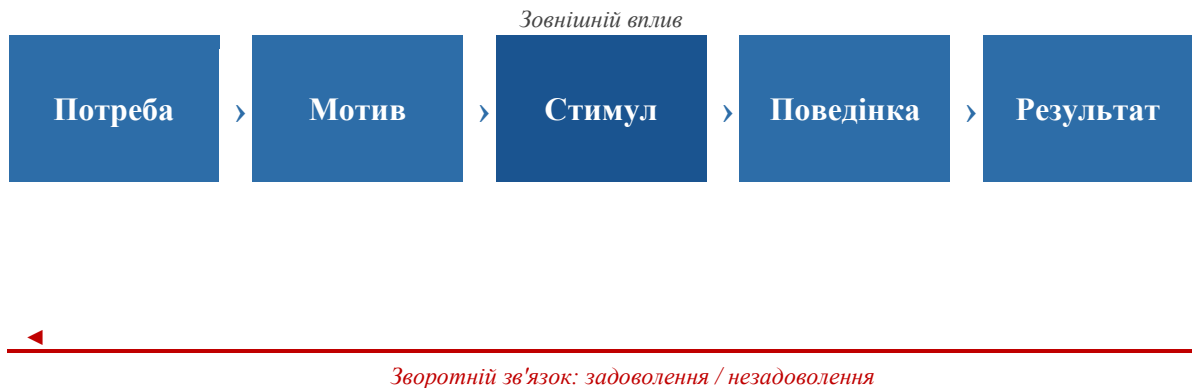


Рис. 1.1. Мотиваційний ланцюг трудової поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором на основі Колот & Цимбалюк (2011)

Потреба є вихідним пунктом мотиваційного ланцюга. Вона являє собою усвідомлення людиною нестачі чого-небудь, що спонукає її до пошуку способів задоволення. Потреби поділяють на первинні (фізіологічні, природжені) та вторинні (соціально-психологічні, набуті в процесі соціалізації). Важливою характеристикою потреб є їх ненасичуваність: задоволена потреба, як правило, замінюється новою, більш складною. Саме цей процес забезпечує безперервність мотиваційного механізму.

Мотив – це внутрішній психологічний стан, особисте спонукання до певних дій, що завжди є усвідомленим і суб'єктивним. Мотиви формуються під впливом потреб і зовнішніх умов. Варто зазначити, що один і той самий стимул може формувати різні мотиви у різних людей залежно від їх індивідуальних особливостей, досвіду і ціннісних орієнтацій. Стимул (від лат. stimulus) – зовнішній вплив на людину, спрямований на формування певних мотивів до праці (Колот & Цимбалюк, 2011, с. 12). Розмежування понять «мотивація» і «стимулювання» є принципово важливим для управлінської

практики: мотивація є внутрішнім процесом самоспонування, тоді як стимулювання – зовнішнім управлінським інструментом. Стимулювання може бути позитивним (заохочення) і негативним (покарання). Завдання ефективного менеджменту – формувати умови, за яких зовнішні стимули трансформуються у стійкі внутрішні мотиви і людина прагне до якісної роботи не через страх чи розрачунок, а через внутрішнє переконання у її цінності.

Результатом мотиваційного процесу є певна поведінка та конкретний результат праці. Оцінка цього результату формує зворотний зв'язок: якщо результат приносить задоволення – потреба знімається або переходить на вищий рівень; якщо незадоволення – потреба загострюється або з'являється нова. Зворотний зв'язок є ключовим механізмом саморегуляції мотиваційної системи, що пояснює, чому одноразові заохочення (премія «за рік») є менш ефективними, ніж регулярне, своєчасне і диференційоване визнання зусиль.

Важливим аспектом сутності мотивації є її прямий зв'язок із результативністю і якістю праці. У сфері готельних послуг цей зв'язок є особливо очевидним: виробництво послуги та її споживання збігаються в часі і просторі. Демотивований адміністратор рецепції чи покоївка, на відміну від виробничого підприємства, не можуть «приховати» свій стан за технологічним процесом – він неминуче позначається на враженні гостя від готелю в цілому. З огляду на це Калініченко & Старигіна (2014, с. 949) цілком справедливо підкреслюють пряму кореляцію між задоволеністю персоналу своєю роботою та якістю обслуговування клієнтів як ключовим конкурентним чинником готельної галузі.

Система мотивації праці персоналу підпорядковується сукупності принципів, дотримання яких забезпечує її практичну результативність. Крушельницька & Мельничук (2003, с. 156) виокремлюють такі базові принципи: комплексності – система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні та колективні потреби; системності – усі елементи мотиваційного механізму мають бути взаємопов'язані та підпорядковані загальній стратегії підприємства;

відповідності – рівень і форма винагороди мають відповідати реальним результатам праці та внеску конкретного працівника; гнучкості – здатність адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; прозорості – відкритість критеріїв оцінювання та механізмів нарахування винагород; справедливості – застосування єдиних підходів до всіх категорій персоналу.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну значення ефективної мотивації набуває принципово нових вимірів. Мобілізація, масова вимушена трудова міграція, зниження реальних доходів на тлі значної інфляції та загальна психологічна напруженість суттєво ускладнюють формування стабільного колективу. Заставнюк (2022) зазначає, що в сучасних умовах необхідність удосконалення системи мотивації полягає насамперед у підвищенні ефективності праці кожного окремого працівника.

Отже, мотивація праці персоналу є складною багаторівневою системою, що поєднує внутрішні потреби працівника та зовнішні управлінські впливи, спрямовані на досягнення особистих і організаційних цілей. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що сучасне розуміння мотивації виходить за межі виключно матеріального стимулювання та охоплює психологічні, соціальні й організаційні аспекти трудової поведінки. Визначено, що ефективна система мотивації ґрунтується на принципах комплексності, системності, справедливості, прозорості та гнучкості, а її результативність безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків і конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності питання мотивації персоналу набуває в сучасних кризових умовах функціонування українських підприємств, коли забезпечення стабільності трудового колективу та підтримка професійної активності працівників стають важливими передумовами ефективної діяльності організації.

1.2. Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

Дослідження мотивації праці персоналу неможливе без аналізу основних наукових теорій, що пояснюють причини та механізми трудової поведінки людини. Саме теоретичні концепції мотивації стали підґрунтям для формування сучасних систем управління персоналом, оскільки дозволяють зрозуміти, які фактори спонукають працівників до ефективної діяльності, як формується їх зацікавленість у результатах праці та яким чином організація може впливати на рівень трудової активності. Розвиток теорій мотивації відображає еволюцію поглядів на роль людини в організації – від сприйняття працівника виключно як носія економічних інтересів до розуміння його як особистості зі складною системою потреб, цінностей та очікувань.

Теоретична база мотивації праці формувалась протягом кількох десятиліть і охоплює широкий спектр концепцій. У сучасній науці теорії мотивації прийнято поділяти на дві великі групи: змістовні (content theories), що орієнтовані на аналіз потреб та їх зв'язок із трудовою активністю, та процесуальні (process theories), що досліджують когнітивні процеси, які визначають вибір поведінки і сприйняття винагороди (Armstrong & Taylor, 2020, с. 173). Розгляд обох груп є необхідним для формування цілісного уявлення про природу трудової мотивації і практичних інструментів управлінського впливу на неї.

Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу (1954), сформульована у 1954 р., є однією з найбільш широко відомих концепцій у психології та менеджменті. Основна ідея теорії полягає в тому, що всі потреби людини утворюють чітку ієрархічну структуру – п'ятирівневу піраміду: фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, сон – умови базового виживання); потреби в безпеці (захист від загроз, стабільність зайнятості, фінансова безпека, медичне страхування); соціальні потреби (приналежність до колективу, дружні стосунки, прийняття і підтримка з боку колег); потреби у повазі та визнанні (статус, репутація, відчуття особистої компетентності та повага з боку оточення); потреби у

самоактуалізації (реалізація власного потенціалу, творчий розвиток, відчуття сенс своєї діяльності) (рис. 1.2).

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ МАСЛОУ (1954)



▲ ПОТРЕБИ ЗРОСТАННЯ | ▼ ДЕФІЦИТАРНІ ПОТРЕБИ

Рис. 1.2. Піраміда потреб А. Маслоу та її інтерпретація для управління персоналом готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі Maslow (1954)

Маслоу стверджував: потреби вищого рівня стають актуальними лише після того, як достатньою мірою задоволені потреби нижчого рівня. Це має важливий практичний висновок для управління готельним персоналом:

підвищення оплати праці та забезпечення стабільної зайнятості є обов'язковою передумовою для того, щоб нематеріальні стимули взагалі мали сенс для працівника. Якщо адміністратор рецепції переживає через нестабільність роботи або недостатній рівень зарплати, програми навчання та корпоративних відзнак просто не сприйматимуться ним як мотиватори.

Незважаючи на значний вплив теорії А. Маслоу на розвиток сучасних концепцій мотивації, вона неодноразово ставала об'єктом наукової критики. Передусім дослідники звертають увагу на певну спрощеність і надмірну універсалізацію запропонованої моделі, оскільки в реальному житті потреби людини не завжди формуються у чіткій послідовності. Працівник може одночасно прагнути як матеріальної стабільності, так і професійного визнання чи самореалізації, а домінування певних потреб значною мірою залежить від індивідуальних особливостей, соціального середовища та конкретних життєвих обставин. Крім того, поширене графічне зображення у вигляді «піраміди Маслоу» фактично є пізнішою інтерпретацією його ідей, оскільки у працях самого автора така схема відсутня.

Водночас практична цінність цієї теорії залишається надзвичайно високою. Концепція Маслоу стала основою для розуміння того, що ефективна мотивація персоналу не може обмежуватись виключно матеріальним стимулюванням. Вона акцентує увагу менеджерів на необхідності комплексного підходу до працівника як до особистості з різноманітними потребами та очікуваннями. Саме тому ієрархія потреб широко використовується при формуванні систем винагороди, програм професійного розвитку, соціального забезпечення та нематеріального заохочення персоналу.

Подальший розвиток змістовних теорій мотивації був пов'язаний із поглибленням розуміння внутрішніх чинників трудової поведінки. Однією з найвідоміших концепцій, що значно розширила підходи Маслоу, стала двофакторна теорія Ф. Герцберга, у якій було здійснено спробу розмежувати фактори, що викликають задоволення працею, та фактори, які лише запобігають незадоволенню працівників.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга (1968) базується на результатах масштабного дослідження, в якому понад 200 бухгалтерів та інженерів описували ситуації, коли відчували особливе задоволення або, навпаки, незадоволення від роботи. Аналіз відповідей виявив закономірність: чинники задоволення і незадоволення є принципово різними за своєю природою. На основі цього Герцберг виокремив дві незалежні групи чинників (рис. 1.3).

ГІГІЄНІЧНІ ФАКТОРИ <i>(усувають незадоволення)</i>		МОТИВАТОРИ <i>(формують задоволення)</i>	
Адміністративна політика		Розвиток та навчання	
Безпека та стабільність зайнятості		Кар'єрне зростання	
Корпоративна культура		Відповідальність	
Відносини з керівництвом		Змістова, цікава робота	
Рівень заробітної плати		Публічне визнання	
Умови праці		Досягнення та успіх	
<i>Відсутність → незадоволення Наявність → нейтральний стан</i>		<i>Наявність → задоволення і мотивація Відсутність → нейтральний стан</i>	

Рис. 1.3. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Джерело: складено автором на основі Herzberg (1968)

Гігієнічні фактори (hygiene factors) пов'язані з умовами роботи: рівнем заробітної плати, якістю управління, умовами праці, корпоративною культурою та стабільністю зайнятості. Ці чинники не створюють позитивної мотивації самі по собі, але їх відсутність або недостатній рівень гарантовано спричиняє незадоволення і демотивацію. Іншими словами, вдосконалення

гігієнічних факторів переводить стан персоналу від незадоволення до нейтрального – але не до активної мотивації.

Мотиватори (motivators) пов'язані зі змістом самої роботи: досягненнями та успіхом, публічним визнанням, відповідальністю, кар'єрним зростанням і змістовним, цікавим характером завдань. Саме ці чинники здатні активно підвищувати задоволення від праці і формувати стійку внутрішню мотивацію. При цьому їх відсутність не викликає демотивації – людина залишається у нейтральному стані.

Практичний висновок теорії Герцберга (1968) для керівників готельних підприємств є чітким: підвищення зарплати саме по собі недостатнє для формування стійкої мотивації персоналу. Забезпечивши конкурентний рівень оплати та комфортні умови праці (гігієнічні фактори), керівництво має зосередити зусилля на збагаченні змісту роботи: делегуванні відповідальності, формуванні кар'єрних перспектив та системному визнанні досягнень персоналу. Герцберг (1968) запропонував для цього концепцію «вертикального збагачення праці» (job enrichment), яка передбачає надання працівникові більш складних, відповідальних і різноманітних завдань.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда пропонує альтернативний погляд на структуру людських потреб, не пов'язуючи їх жорсткою ієрархією. Вчений стверджував, що домінуючі мотиви людини є набутими – вони формуються в процесі соціалізації, виховання і накопиченого досвіду, а не є вродженими. МакКлелланд виокремив три ключові набуті потреби. Потреба у досягненні (need for achievement, nAch) – прагнення перевершувати стандарти, вирішувати складні завдання, отримувати вимірюваний зворотний зв'язок за результатами власних зусиль. Люди з домінуючою потребою у досягненні уникають як надто легких (нудних), так і надто складних (ризикованих) завдань, надаючи перевагу завданням помірної складності. Потреба у приналежності (need for affiliation, nAff) – прагнення підтримувати гармонійні стосунки, уникаючи конфліктів, бути прийнятим і цінованим у колективі. Потреба у владі (need for power, nPow) – бажання впливати на поведінку та

рішення інших людей, формувати події та досягати цілей через організацію спільних зусиль. МакКлелланд розрізняв соціалізовану (орієнтовану на благо організації) і персоналізовану (спрямовану на особисте домінування) владу.

Практичне значення теорії МакКлелланда для готельного менеджменту полягає у диференційованому підході до мотивації різних категорій персоналу. Адміністраторам з домінуючою потребою у досягненні слід ставити конкретні, вимірювані завдання з чітким зворотним зв'язком. Персонал з домінуючою потребою у приналежності краще почувається в командних проєктах і чутливий до соціального клімату в колективі. Управлінці з потребою у владі ефективніші на позиціях, що передбачають координацію та вплив на оточуючих.

Теорія очікувань В. Врума (1964) є одним із найбільш операційних і практично цінних інструментів аналізу трудової мотивації. На відміну від змістовних теорій, вона не ставить питання «які потреби мотивують людину?», а досліджує «як людина приймає рішення щодо своєї поведінки у конкретній ситуації?» (рис. 1.4).

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ ВРУМА



Рис. 1.4. Схема теорії очікувань В. Врума та формула мотивації

Джерело: складено автором на основі Vroom (1964)

Теорія базується на трьох ключових компонентах. Очікування (Expectancy, E) – суб'єктивне переконання працівника у тому, що певний

рівень докладених зусиль призведе до очікуваного результату праці. Якщо людина не вірить, що її зусилля дадуть результат (наприклад, через некомпетентне керівництво або відсутність необхідних ресурсів), мотивація буде нульовою незалежно від розміру обіцяної винагороди. Інструментальність (Instrumentality, I) – переконання у тому, що досягнутий результат дійсно забезпечить отримання конкретної винагороди. Якщо система преміювання є непрозорою або суб'єктивною – I прагне до нуля. Валентність (Valence, V) – суб'єктивна цінність очікуваної винагороди для конкретного працівника. Одна і та сама премія може мати різну валентність для різних людей: для одного – надзвичайно цінна, для іншого – байдужа.

Загальна мотивація за Врумом визначається за формулою: $M = E \times I \times V$. Якщо будь-який із трьох множників дорівнює нулю – загальна мотивація є нульовою. Це пояснює парадокс, з яким часто стикаються керівники: навіть щедра система преміювання може не давати результату, якщо критерії його отримання непрозорі ($I = 0$), якщо обіцяна винагорода не є привабливою для конкретного працівника ($V = 0$) або якщо завдання сприймається як нездійсненне ($E = 0$). Для готельного бізнесу практичний висновок є таким: система КРІ має встановлювати реалістичні та досяжні цілі ($E > 0$), виплати – гарантовано прив'язані до досягнення цих цілей ($I > 0$), а самі винагороди – диференційовані відповідно до індивідуальних преференцій персоналу ($V > 0$).

Теорія справедливості Дж. Адамса (1963) стверджує, що люди оцінюють власну мотивацію шляхом суб'єктивного соціального порівняння. Кожен працівник неформально зіставляє власне співвідношення «внесок / винагорода» з аналогічним співвідношенням у колег або працівників схожих організацій. До «внеску» відносять: докладені зусилля, кваліфікацію, досвід, лояльність, кількість відпрацьованих годин. До «винагороди» – заробітну плату, визнання, статус, цікавість роботи, гарантії зайнятості. Якщо людина відчуває, що її «внесок/винагорода» є нижчим, ніж у референтного колеги, виникає відчуття несправедливості, що закономірно призводить до демотивації: зменшення зусиль, зниження якості роботи, пошуку нового

роботодавця або психологічного «вирівнювання» через переоцінку ситуації (Adams, 1963).

Теорія Адамса безпосередньо пояснює явище, добре знайоме керівникам готелів: навіть незначна інформація про рівень зарплати або бонусів колег може різко демотивувати раніше лояльного співробітника. У компактних командах, де персонал часто обізнаний про умови один одного, прозорість системи оцінювання та рівний підхід до всіх є критично важливою умовою збереження позитивного клімату.

Порівняльну характеристику теорій та їх практичного застосування узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації та їх застосування в управлінні персоналом

Теорія	Автор	Ключова ідея	Застосування в управлінні персоналом
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби задовольняються знизу вгору: від фізіологічних до самоактуалізації	Базова матеріальна мотивація як передумова нематеріальної
Двофакторна	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори усувають незадоволення; мотиватори формують позитивну мотивацію	Збагачення змісту праці, програми визнання досягнень
Набутих потреб	Д. МакКлелланд	Домінування трьох потреб: у досягненні, приналежності та владі	Диференціація підходів залежно від домінуючої потреби
Очікувань	В. Врум	$M = E \times I \times V$; мотивація = очікування \times інструментальність \times валентність	КРІ, прозоре преміювання з чітким зв'язком між зусиллями і винагородою
Справедливості	Дж. Адамс	Мотивація визначається порівнянням власного «внесок/винагорода» з аналогічним у колег	Прозорість зарплатної політики та критеріїв оцінювання

Як свідчать дані табл. 1.2, кожна теорія висвітлює окремий аспект складного феномену мотивації і має чіткий вектор практичного застосування. Armstrong & Taylor (2020, с. 175) наголошують: менеджери мають розуміти, що мотивація є надзвичайно складним явищем, на яке впливають численні фактори як особистісного, так і організаційного характеру. Саме тому на практиці ефективні мотиваційні системи будуються на синтезі підходів: змістовні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) визначають структуру потреб і стимулів, процесуальні (Врум, Адамс) – механізм сприйняття і розподілу винагород. Зокрема, для готелів міжнародних мереж оптимальною є така логіка: ієрархія Маслоу підказує, які потреби мають бути закриті базовим пакетом; теорія Герцберга орієнтує на збагачення змісту праці; теорія очікувань Врума задає вимоги до дизайну KPI; теорія Адамса нагадує про необхідність прозорості і справедливості розподілу.

Підсумовуючи, варто зазначити, що теорії мотивації є важливою теоретичною основою управління персоналом, оскільки пояснюють причини трудової поведінки працівників та механізми впливу на їхню трудову активність. Змістовні теорії акцентують увагу на потребах людини, а процесуальні – на сприйнятті винагороди, справедливості та очікуваних результатів праці. Практичне застосування цих концепцій дозволяє формувати ефективні системи мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності праці, задоволеності персоналу та результативності діяльності підприємства.

1.3. Методи та форми мотивації праці персоналу організації

Практична реалізація мотивації праці персоналу здійснюється через систему методів і форм, що відображають конкретні механізми управлінського впливу на трудову поведінку. Розмаїття мотиваційного інструментарію зумовлює необхідність їх систематизації. Найбільш поширеною і практично значущою є поділ на матеріальні та нематеріальні

методи (Колот & Цимбалюк, 2011, с. 89; Крушельницька & Мельничук, 2003, с. 179). Матеріальна мотивація, у свою чергу, поділяється на пряму (грошові виплати) та непрямую (соціальний пакет). Класифікацію методів і форм мотивації наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів і форм мотивації праці персоналу та їх застосування у готельному бізнесі

Група методів	Форми	Приклади у готельному бізнесі
Пряма матеріальна	Основна заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутку, доплати за особливі умови праці	Преміювання за виконання плану продажів; бонуси за апгрейд номерів та продаж додаткових послуг
Непряма матеріальна (соціальний пакет)	Медичне страхування, харчування, транспорт, форменний одяг, знижки на послуги	Безкоштовне харчування в змiну, надання та хiмчищення унiформи, організація службового транспорту
Нематеріальна	Кар'єрне зростання, навчання, визнання, гнучкий графік, корпоративна культура, психологічна підтримка	Навчання за стандартами Wyndham, крос-тренінги між відділами, програма «Працівник місяця»

Заробітна плата є фундаментом прямої матеріальної мотивації. Відповідно до Закону «Про оплату праці» (1995), це винагорода, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу. Структура заробітної плати включає основну (оклад або тарифна ставка, що залежить від складності і умов праці) та додаткову частини (надбавки, доплати, преміювання за конкретні результати). Відповідно до Кодексу законів про працю України (1971), роботодавець зобов'язаний доплачувати за роботу у нічний час, у святкові та вихідні дні, а також за понаднормову роботу. В умовах значної інфляції, що спостерігається з початку повномасштабного

вторгнення, регулярна індексація заробітних плат стала необхідною умовою утримання кадрового потенціалу готельних підприємств.

Преміювання є додатковою формою прямої матеріальної мотивації, що дозволяє диференційовано стимулювати конкретні досягнення. Традиційне преміювання за «виконання плану» поступово витісняється більш прогресивними системами, що базуються на ключових показниках ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Система KPI встановлює для кожного працівника або підрозділу набір конкретних, вимірюваних показників – і прив'язує розмір преміювання до ступеня їх досягнення. Для адміністраторів рецепції типовими KPI є: індекс задоволеності гостей (Guest Satisfaction Score), середній час реєстрації заїзду і виїзду, відсоток успішних апгрейдів номерів, виконання плану продажів додаткових послуг. За дослідженнями Непочатенка (2021), впровадження KPI у готельному бізнесі підвищує продуктивність персоналу контактної зони на 12–18% вже протягом першого кварталу після введення системи. Ключова умова ефективності KPI – їх відповідність трьом вимогам теорії Врума: реалістичність ($E > 0$), гарантований зв'язок результату і виплати ($I > 0$), та привабливість самої виплати ($V > 0$).

Соціальний пакет (непряма матеріальна мотивація) охоплює негрошові, але фінансово значущі для працівника блага, що надаються роботодавцем. Крушельницька & Мельничук (2003, с. 198) підкреслюють, що розвинений соціальний пакет є важливим чинником залучення і утримання кваліфікованих фахівців у трудомістких галузях. Для готельного підприємства, розташованого поза центром міста, організація службового транспорту і безкоштовного харчування є не просто елементом лояльності, а реальним фінансовим внеском у добробут працівника. Медичне страхування, оплата форменного одягу та його хімчищення, знижки на послуги власного готелю для родини співробітника – усе це формує відчуття турботи роботодавця, яке саме по собі є мотивуючим чинником. З позиції теорії Маслоу, соціальний пакет покриває

потреби першого і другого рівнів (фізіологічні та безпека), звільняючи простір для дії нематеріальних мотиваторів.

Нематеріальна мотивація набуває особливого значення у сфері готельних послуг, де якість обслуговування безпосередньо залежить від емоційного залучення та особистої зацікавленості персоналу. Бойко & Босовська (2022, с. 148) наголошують, що у готельному бізнесі нематеріальна мотивація відіграє не меншу роль, ніж матеріальна, оскільки емоційне ставлення персоналу до своєї роботи безпосередньо відображається на якості обслуговування гостей. Нематеріальне стимулювання апелює до вищих рівнів ієрархії Маслоу і до мотиваторів Герцберга – тобто до тих чинників, що формують справжнє задоволення від праці, а не лише нейтральний стан.

Можливості кар'єрного зростання є одним із найпотужніших нематеріальних стимулів, особливо для молодого персоналу. У готельних мережах кар'єрна траєкторія може включати горизонтальну ротацію між різними відділами (Front Office, F&B, Housekeeping) та вертикальне просування від стажиста до старшого адміністратора чи менеджера служби. Прозорість і реалістичність кар'єрних шляхів є критичною умовою їх мотивуючого впливу: якщо персонал не бачить реальних перспектив – обіцянки кар'єрного зростання лише поглиблюють демотивацію.

Навчання і розвиток персоналу слугують одночасно інструментом нематеріальної мотивації і стратегічною інвестицією у людський капітал підприємства. Корпоративне навчання за стандартами міжнародних мереж (наприклад, за стандартами Wyndham), онлайн-курси на корпоративних платформах, участь у зовнішніх тренінгах і конференціях підвищують кваліфікацію, формують відчуття цінності у працівника і підсилюють його прихильність до організації. Самойленко & Хрулькова (2022, с. 54) зазначають, що оптимальним є персоналізований підхід до формування мотиваційного пакету відповідно до категорії, стажу та посади.

Публічне визнання досягнень активно апелює до потреби у повазі (4-й рівень Маслоу) і є одним із найдешевших, але найефективніших інструментів

нематеріальної мотивації. Програми типу «Кращий працівник місяця», відзначення на загальних зборах, подяка керівника перед колективом, публікація на корпоративному порталі або дошці пошани – усе це створює відчуття значущості і поваги, яке часто важить для людини більше, ніж матеріальна доплата. Важливою умовою є своєчасність і конкретність визнання: воно має бути прив'язане до чіткого досягнення і надходити не через тижні, а практично одразу після нього.

В умовах воєнного стану в Україні до традиційних методів нематеріальної мотивації додаються нові виміри: психологічна підтримка і доступ до корпоративного психолога або служб mental health; гнучкість у питаннях відпусток і режиму роботи для вирішення особистих кризових ситуацій; корпоративна солідарність і відчуття стабільності організації на тлі загального хаосу; допомога у вирішенні побутових проблем (евакуація родини, пошук житла). Ці інструменти не є традиційними елементами мотиваційних систем – але саме вони сьогодні часто визначають, залишиться досвідчений фахівець у компанії чи шукатиме іншого роботодавця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

Готельна галузь України у 2022–2025 роках функціонувала під впливом масштабних викликів та змін. Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 р. спричинило різке погіршення стану готельної галузі: середня завантаженість готелів Києва впала до 18–25%, що у порівнянні з довоєнними 55–65% означало критичну ситуацію. Водночас частина готелів адаптувалась до нових умов – попит з боку внутрішньо переміщених осіб, міжнародних організацій, журналістів та гуманітарних місій частково компенсував втрати від туристичного сегменту (PropertyTimes, 2023). У 2023–2024 рр. ринок поступово стабілізувався: за аналізом InVenture (2024), середня завантаженість столичних готелів відновилась до 34–38%, а в окремі сезони перевищувала 50–60%. Проте у 2025 р. ескалація бойових дій знову посилила тиск на ринок: масштабні ракетні удари по інфраструктурі столиці, введення нових хвиль мобілізації та міграція населення обумовили суттєве погіршення фінансових результатів підприємств галузі (PropertyTimes, 2024).

ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (готельний комплекс Ramada Encore Kyiv) – підприємство готельного господарства. Юридична адреса: Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, 103 (ЄДРПОУ: 37101111). Статутний капітал – 2 000 000 грн. Підприємство є членом міжнародної готельної мережі Wyndham Hotels & Resorts і функціонує за її стандартами SOP та системою лояльності Wyndham Rewards. Готель відноситься до категорії «чотири зірки» за українською класифікацією, що відповідає категорії «комфорт» за міжнародними стандартами Wyndham. Підприємство спеціалізується на

обслуговуванні корпоративних клієнтів і ділових мандрівників. Загальна місткість номерного фонду складає 322 одиниці: 264 стандартних номери та 58 апартаментів зі кухнями. Структуру номерного фонду наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готелю Ramada Encore Kyiv

Категорія номера	Кількість, од.	Частка, %	Площа, м ²
Стандартний (Standard)	257	79,8	25
Покращений стандарт (Superior)	7	2,2	37
Студіо (Studio)	20	6,2	38
Апартаменти 1-кімнатні	33	10,2	54
Апартаменти 2-кімнатні	5	1,6	66
Разом	322	100,0	–

Для забезпечення ефективного функціонування готельного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища важливе значення має раціональна організаційна структура управління, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та координацію діяльності між окремими підрозділами підприємства. Від ефективності організаційної структури значною мірою залежить якість управлінських рішень, рівень сервісного обслуговування клієнтів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим доцільним є розгляд організаційної структури ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та особливостей взаємодії його структурних підрозділів.

Варто зазначити, що організаційна структура ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» є лінійно-функціональною. Схему організаційної структури наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (Ramada Encore Kyiv)

Управління підприємством здійснює генеральний менеджер, у безпосередньому підпорядкуванні якого функціонують п'ять ключових підрозділів: відділ прийому та розміщення (Front Office), фінансово-адміністративний відділ, відділ продажів і маркетингу, служба харчування та напоїв (F&B), служба господарського забезпечення (Housekeeping) (*Ramada Encore Kyiv*)

Для повнішого розуміння кадрового забезпечення підприємства доцільно проаналізувати структуру персоналу за категоріями, що дає змогу не лише оцінити кількісний і якісний склад працівників, а й визначити оптимальність розподілу трудових ресурсів між основними функціональними підрозділами. Такий аналіз дозволяє виявити співвідношення управлінського, виробничого та обслуговуючого персоналу, встановити рівень забезпеченості підприємства кадрами, а також оцінити ефективність організації праці та ступінь відповідності кадрової структури стратегічним цілям готельного комплексу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структура персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»
за категоріями у 2023–2025 рр.**

Категорія персоналу	Роки			2024/ 2023		2025/ 2024	
	2023 (осіб)	2024 (осіб)	2025 (осіб)	осіб	%	осіб	%
Front Office	10	10	10	0	0.0	0	0.0
Housekeeping	34	35	36	+1	+2.9	+1	+2.9
F&B (ресторан, бар, банкет)	29	29	28	0	0.0	-1	-3.4
Технічна служба	14	14	14	0	0.0	0	0.0
Адміністративний персонал	9	9	11	0	0.0	+2	+22.2
Разом	96	97	99	+1	+1.0	+2	+2.1

Дані таблиці 2.2 свідчать про загальну стабільність кадрового складу готелю: загальна чисельність персоналу за 2023–2025 рр. збільшилась з 96 до 99 осіб, тобто на 3,1%. Найбільш динамічними залишаються категорії Housekeeping та адміністративний персонал. Для наочного представлення кількісних змін у розрізі підрозділів нижче наведено порівняльну діаграму рис.2.2.

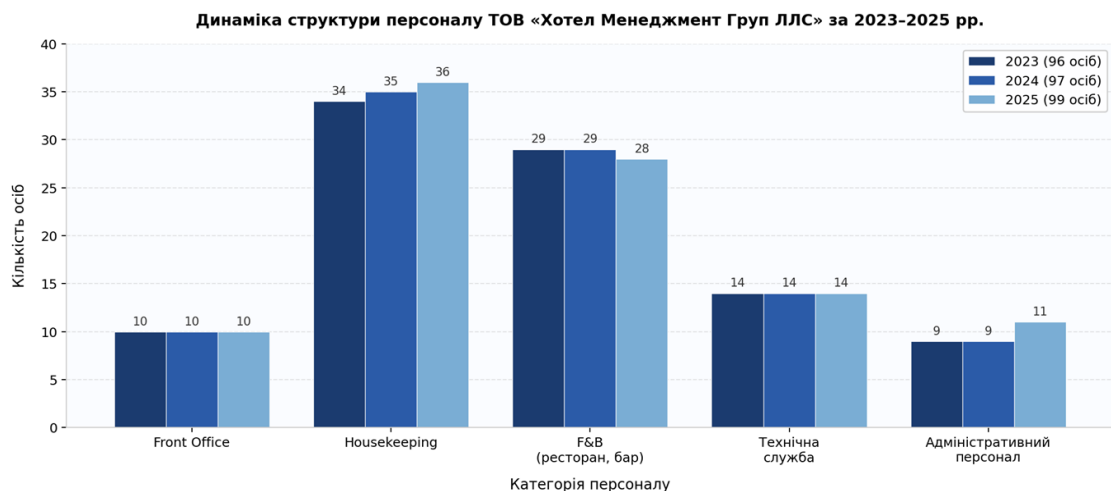


Рис. 2.2. Динаміка структури персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за категоріями у 2022–2025 рр. (Ramada Encore Kyiv)

Структура персоналу залишається відносно стабільною: найбільшу частку займає служба Housekeeping (близько 36–38%), за нею йде F&B (28–29%) та Front Office (11%). Скорочення чисельності Front Office до 10 осіб у всіх досліджуваних роках відображає оптимізацію служби рецепції на тлі підвищення продуктивності персоналу.

Узагальнення кадрової структури підприємства дозволяє перейти до аналізу результатів його господарської діяльності, що відображаються у фінансово-економічних показниках. У цьому контексті доцільно розглянути основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2022–2025 рр., наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансово-економічних показників
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр.**

Показник	Роки				2025/2022	
	2022	2023	2024	2025	тис. грн	%
Дохід, тис. грн	91 472.5	135 246.4	167 760.2	205 308.6	+113 836.1	+124.4
Приріст доходу, %	–	+47,85	+24,04	+22,38	–	–
Чистий збиток, тис. грн	(33 288.3)	(42 391.9)	(37 264.3)	(115 208.9)	+81 920.6	+246.1
Рентабельність, %	-36.39	-31.34	-22.21	-56.11	-19.72	–
Активи, тис. грн	196 094.9	162 610.6	178 943.8	101 772.9	-94 322.0	-48.1
Зобов'язання, тис. грн	188 432.2	197 141.3	250 633.2	288 985.9	+100 553.7	+53.4
Кількість працівників, осіб	109	96	97	99	-10.0	-9.2
Дохід на 1 прац., тис. грн	839.2	1 408.8	1 729.5	2 073.8	+1 234.6	+147.1

Дані таблиці 2.3 свідчать про стійке зростання доходів компанії: протягом 2022–2025 рр. дохід збільшився з 91 472,5 до 205 308,6 тис. грн, тобто більш ніж удвічі (+124,4%). Водночас чистий збиток суттєво зріс у 2025 р. – до 115 208,9 тис. грн, що позначилось на показнику рентабельності (–56,11%). Динаміку основних показників наочно відображено на рисунку 2.3.

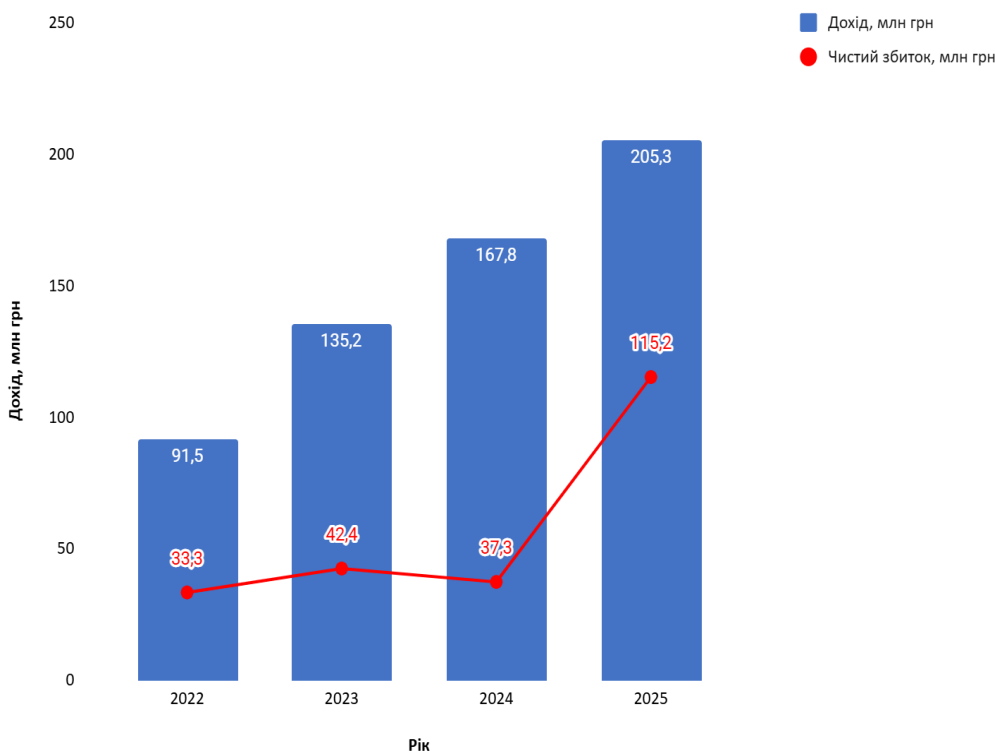


Рис. 2.3. Динаміка доходів та чистого збитку ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр. (Opendatabot, 2025)

Аналіз даних, поданих у табл. 2.3 та на рис. 2.3, вказує на наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій. З одного боку, підприємство зберігає стабільне зростання доходів: з 91,5 млн грн у 2022 р. до 205,3 млн грн у 2025 р. (+124,5% за чотири роки). Темп приросту залишається позитивним (+22,38% у 2025 р.), хоча й сповільнився порівняно з піковим показником 2023 р. (+47,85%). З іншого боку, 2025 рік ознаменувався різким погіршенням фінансового результату: чистий збиток стрибнув до 115,2 млн грн, що у 3,1 рази перевищує показник 2024 р. (37,3 млн грн). Рентабельність впала до –56,11% – найгірший показник за весь досліджуваний період, що значно перевищує навіть кризовий показник 2022 р. (-36,39%).

Для оцінки фінансової стійкості необхідно розглянути співвідношення між ресурсами, якими володіє підприємство, та його зобов'язаннями, що формують основу фінансової рівноваги. У цьому контексті особливого

значення набуває аналіз динаміки активів та зобов'язань, що дозволяє більш глибоко оцінити фінансовий стан підприємства (рис. 2.4).

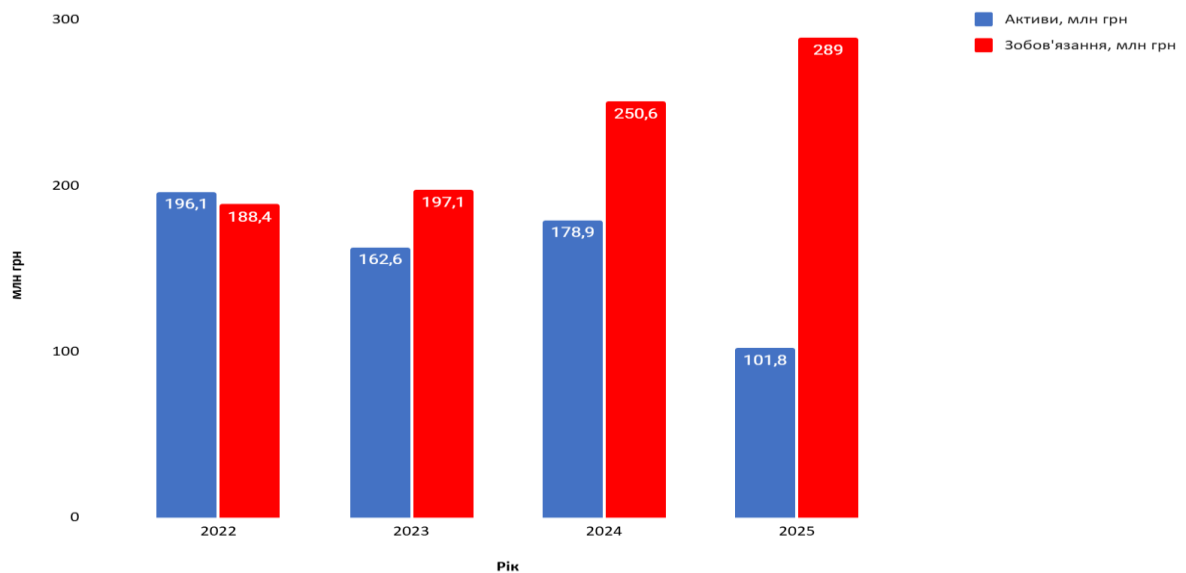


Рис. 2.4. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр. (Opendatabot, 2025)

Рис. 2.4 наочно відображає суттєве погіршення структури балансу: зобов'язання підприємства у 2025 р. досягли 289,0 млн грн, тоді як активи впали до 101,8 млн грн. Перевищення зобов'язань над активами складає 187,2 млн грн – майже удвічі більше, ніж у 2024 р. (71,7 млн грн). Таке різке скорочення активів поряд із зростанням зобов'язань вказує на масштабне списання активів та залучення нових позикових коштів для покриття операційних збитків.

Узагальнення показників ефективності використання трудових ресурсів є необхідним етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє не лише оцінити рівень продуктивності праці, а й встановити взаємозв'язок між фінансовими результатами та кадровим забезпеченням. В умовах змінного зовнішнього середовища особливого значення набуває дослідження динаміки доходу на одного працівника у поєднанні зі змінами чисельності персоналу, що дає змогу виявити тенденції підвищення або зниження ефективності

використання трудових ресурсів. Саме тому на рис. 2.5 представлено динаміку доходу на одного працівника та чисельності персоналу, що є важливою базою для подальших висновків щодо результативності діяльності підприємства.

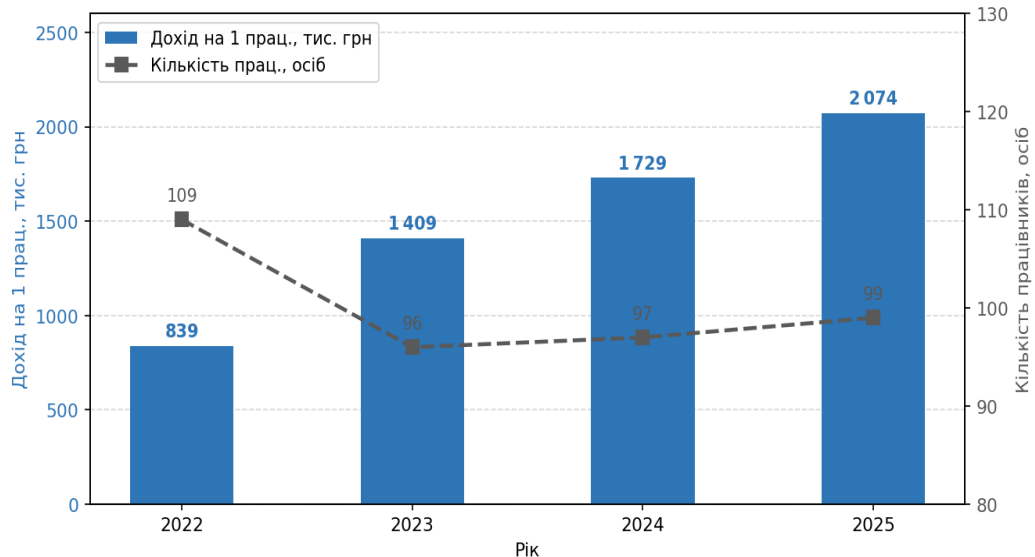


Рис. 2.5. Динаміка доходу на одного працівника та чисельності персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр. (Opendatabot, 2025)

Рис. 2.5 ілюструє тенденцію, що є ключовою для розуміння кадрового навантаження: дохід на одного працівника зріс з 839 тис. грн у 2022 р. до 2 074 тис. грн у 2025 р. (+147,2%), тоді як чисельність персоналу залишається у діапазоні 96–109 осіб. Незважаючи на зростання номінальної продуктивності праці, в умовах рівня збитку -56,11% підприємство фактично генерує збиток більше 1 163 тис. грн на кожного працівника на рік. Це підтверджує, що проблема підприємства полягає не у недостатній доходності персоналу, а у структурі витрат і борговому навантаженні, що обмежують фінансові ресурси для розвитку мотиваційних програм.

З метою комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства та узагальнення отриманих результатів аналізу доцільно перейти до розгляду показників, що характеризують його фінансову результативність у цілому. Таким інтегральним індикатором виступає рентабельність, яка відображає

співвідношення отриманого прибутку до витрачених ресурсів і дозволяє оцінити загальну ефективність господарської діяльності підприємства. На відміну від попередньо розглянутих показників, рентабельність забезпечує узагальнену характеристику фінансового стану та рівня прибутковості підприємства, враховуючи вплив усіх складових його діяльності. У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз динаміки рентабельності, що дає змогу виявити тенденції зміни ефективності функціонування підприємства у досліджуваному періоді. Відповідно, на рис. 2.10 представлено динаміку рентабельності, яка є основою для подальших висновків щодо фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства.



Рис. 2.6. Динаміка рентабельності ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр. (Opendatabot, 2025)

Рис. 2.6 наочно відображає динаміку показника рентабельності: після поступового поліпшення з -36,39% у 2022 р. до -22,21% у 2024 р. у 2025 р. відбулось різке погіршення до -56,11%. Ця тенденція ставить під сумнів сталість відновлення і підкреслює вразливість підприємства до зовнішніх змін. Водночас прогноз Opendatabot на 2026 р. передбачає зростання доходу до 232,8 млн грн (+13,4%), що свідчить про збереження комерційного потенціалу.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» дає змогу зробити узагальнення щодо особливостей його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дослідження показало, що підприємство здійснює діяльність у складних воєнно-економічних умовах, які суттєво впливають на стан готельного ринку України, зокрема на рівень завантаженості, структуру попиту та фінансові результати.

Водночас підприємство демонструє здатність до адаптації та збереження операційної активності, що підтверджується стабільним зростанням доходів упродовж 2022–2025 рр. та поступовим відновленням ринкових позицій. Організаційна структура готелю є чітко сформованою та функціонально збалансованою, що забезпечує ефективну координацію основних служб і підтримання належного рівня сервісу відповідно до міжнародних стандартів мережі Wyndham Hotels & Resorts.

Разом із тим фінансовий аналіз виявив наявність суттєвих проблемних аспектів. Попри зростання доходів та продуктивності праці, підприємство характеризується негативною динамікою фінансового результату, зокрема різким збільшенням чистого збитку у 2025 р. та погіршенням показників рентабельності. Крім того, спостерігається дисбаланс у структурі балансу, що проявляється у значному перевищенні зобов'язань над активами, що свідчить про зростання фінансових ризиків та боргового навантаження.

Отже, ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» є підприємством із високим рівнем операційної стійкості та потенціалом розвитку, однак його подальше функціонування потребує вдосконалення фінансового управління, оптимізації витрат та посилення заходів щодо підвищення рентабельності діяльності в умовах нестабільного макроекономічного середовища та підвищених ринкових ризиків.

2.2. Дослідження системи мотивації праці персоналу в ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

Система мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» формується під впливом двох ключових факторів: стандартів міжнародної мережі Wyndham та реалій українського ринку праці в умовах воєнного стану. Єремія & Цепенда (2022) зазначають, що для готельних підприємств, які входять до міжнародних ланцюгів, характерно поєднання жорстко регламентованих корпоративних стандартів і гнучкої адаптації мотиваційних механізмів до локальних умов.

Матеріальна складова системи мотивації включає: основну заробітну плату відповідно до штатного розпису (з диференціацією за п'ятьма тарифними розрядами); доплати за нічні зміни (20%) згідно з вимогами Кодексу законів про працю України (1971); квартальне преміювання підрозділів за виконання планових показників завантаженості. Систему матеріального стимулювання за категоріями персоналу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Елементи матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за категоріями

Елемент мотивації	Front Office	Housekeeping	F&B	Адміністр. персонал
Посадовий оклад	Середній по ринку	Нижче середнього	Середній по ринку	Вище середнього
Преміювання	Квартальне (GSS)	Квартальне (план)	Квартальне (план)	Квартальне (KPI)
Нічні	Так (КЗпП)	Так (КЗпП)	Так (КЗпП)	Обмежено
Харчування	Безкоштовне	Безкоштовне	Безкоштовне	Безкоштовне
Форменний одяг	Надається + хімчищення	Надається + хімчищення	Надається + хімчищення	Не передбачено
Службовий транспорт	Ранні / пізні зміни	Ранні / пізні зміни	Ранні / пізні зміни	Не передбачено

Аналіз табл. 2.4 засвідчує диференційований характер матеріальної мотивації. Критичним спостереженням є те, що персонал служби Housekeeping (32% чисельності) отримує оклад нижче ринкового рівня, що є потенційним джерелом плинності у найчисельнішій службі. Водночас у контексті зафіксованого у 2025 р. збитку -115,2 млн грн (рентабельність - 56,11%) виникає реальна загроза скорочення преміального фонду та соціального пакету – що може різко погіршити задоволеність персоналу і посилити відтік кадрів.

Нематеріальна мотивація базується на стандартах Wyndham: корпоративне навчання за системою SOP, доступ до онлайн-платформи корпоративного навчання, можливості горизонтальної ротації між підрозділами, участь у програмі лояльності Wyndham Rewards для співробітників. Орієнтовну структуру системи мотивації підприємства наведено на рис. 2.7.

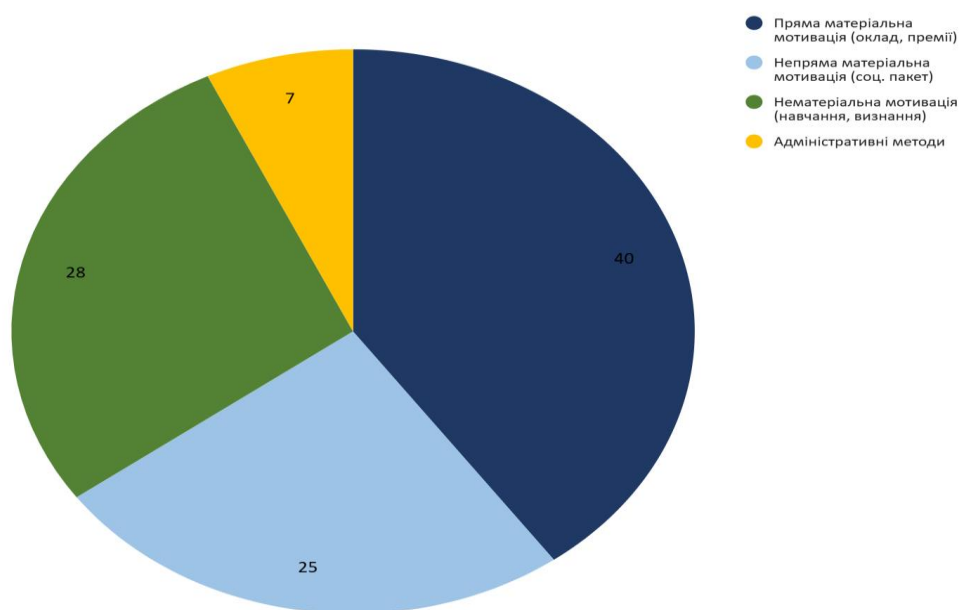


Рис. 2.7. Орієнтовна структура системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (Ramada Encore Kyiv)

Як видно з рис. 2.7, домінуючою є пряма матеріальна складова (40%), тоді як нематеріальна мотивація охоплює лише 28%. Для провідних готелів

міжнародних мереж частка нематеріальної мотивації сягає 35–45% (Єремія & Цепенда, 2022). В умовах критичних фінансових результатів 2025 р. ймовірно скорочення матеріальної складової ставить питання про термінове посилення нематеріальних інструментів утримання персоналу.

Оцінку персоналом ключових аспектів системи мотивації за п'ятибальною шкалою наведено на рис. 2.8.

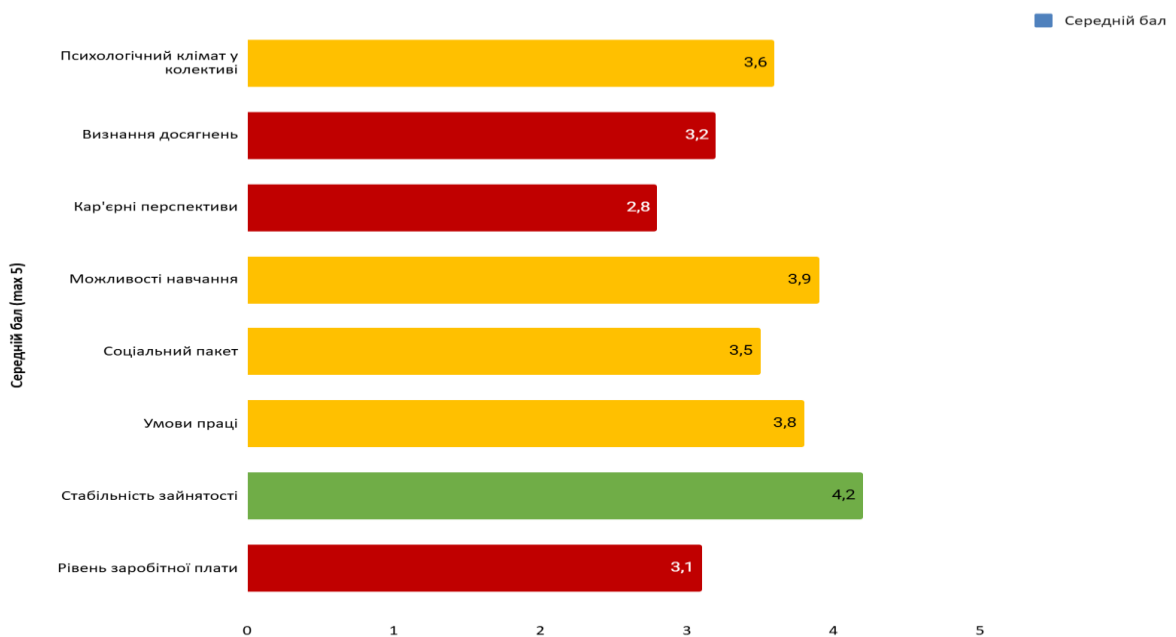


Рис. 2.8. Оцінка персоналом ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» складових системи мотивації праці (середній бал, шкала 1–5) (Ramada Encore Kyiv)

Аналіз рис. 2.8 виявляє критичну картину: найнижчі оцінки отримали кар'єрні перспективи (2,8) і рівень заробітної плати (3,1) – саме ті аспекти, що найбільше впливають на утримання персоналу. Це повністю узгоджується з теорією Врума (1964): якщо персонал не бачить реалістичних перспектив ($E = 0$) і незадоволений рівнем оплати ($V \approx 0$) – загальна мотивація залишається низькою незалежно від інших переваг.

Окрім зазначених складових, важливою особливістю системи мотивації ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» є її значна залежність від загальної

фінансової результативності підприємства. У готельному бізнесі преміальна частина оплати праці та соціальні програми безпосередньо корелюють із рівнем прибутковості, завантаженості номерного фонду та виконанням бюджетних показників. У випадку досліджуваного підприємства різке погіршення фінансового результату у 2025 р. формує високі ризики скорочення змінної частини винагороди, що може призвести до зниження внутрішньої мотивації персоналу.

Додатково слід відзначити, що структура мотивації має виражену орієнтацію на операційну ефективність, тоді як індивідуально-орієнтовані стимули (персональні бонуси, довгострокові програми утримання, система грейдів і прозорого кар'єрного зростання) представлені обмежено. Це знижує конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці, особливо в сегменті кваліфікованого персоналу Front Office та адміністративного менеджменту.

Важливим є також соціально-психологічний аспект мотивації. В умовах підвищеної емоційної напруги, нестабільності та високого рівня навантаження в готельній сфері значення нематеріальних стимулів (визнання, корпоративна культура, командна взаємодія) суттєво зростає. Однак їх реалізація на підприємстві носить переважно формальний характер і недостатньо інтегрована в систему управління персоналом.

Таким чином, можна констатувати наявність дисбалансу між матеріальними та нематеріальними компонентами мотиваційної системи, а також недостатню персоніфікацію мотиваційних підходів.

Проведене дослідження системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» дозволяє зробити комплексні узагальнення щодо її структури, особливостей функціонування та ефективності.

По-перше, встановлено, що система мотивації підприємства формується під впливом корпоративних стандартів міжнародної готельної мережі Wyndham та адаптується до умов українського ринку праці, що забезпечує базову уніфікованість управлінських підходів, але водночас обмежує гнучкість у впровадженні індивідуалізованих стимулів.

По-друге, матеріальна складова мотивації є домінуючою та включає заробітну плату, преміювання, доплати та соціальні гарантії. Водночас виявлено диспропорції в рівні оплати праці між категоріями персоналу, зокрема нижчий за ринковий рівень окладів у службі Housekeeping, що формує потенційні ризики плинності кадрів у найбільш чисельному підрозділі.

По-третє, нематеріальна мотивація представлена корпоративним навчанням, можливостями професійного розвитку та елементами внутрішньої мобільності, однак її частка є недостатньою порівняно з практиками провідних міжнародних готельних мереж. Це обмежує довгострокову залученість персоналу та знижує рівень організаційної лояльності.

По-четверте, результати оцінювання персоналом ключових складових мотивації засвідчили наявність проблемних зон, зокрема низьку задоволеність рівнем заробітної плати та кар'єрними перспективами, що є критичними факторами утримання працівників і безпосередньо впливають на загальну мотиваційну поведінку.

Загалом, система мотивації ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» характеризується як змішана, але недостатньо збалансована між матеріальними та нематеріальними інструментами стимулювання. Вона забезпечує базову стабільність функціонування персоналу, однак не повною мірою відповідає сучасним вимогам ефективного управління людськими ресурсами в готельній індустрії.

У підсумку, основними проблемами є недостатня диференціація мотиваційних механізмів, обмеженість кар'єрного стимулювання та висока залежність системи від фінансових результатів підприємства. Це обумовлює необхідність удосконалення мотиваційної політики шляхом посилення нематеріальних стимулів, розвитку прозорої системи кар'єрного зростання та впровадження більш гнучких індивідуальних підходів до оцінки й винагороди персоналу.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

Ефективність системи мотивації праці персоналу є одним із ключових індикаторів результативності управління людськими ресурсами на підприємстві, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, стабільність кадрового складу та загальні фінансово-економічні результати діяльності. У сучасних умовах функціонування готельних підприємств особливого значення набуває не лише наявність розроблених мотиваційних механізмів, але й їх реальна дієвість, здатність забезпечувати залученість персоналу та узгодженість його інтересів із стратегічними цілями організації.

Ефективна система мотивації виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє зменшувати плинність кадрів, підвищувати якість сервісу та формувати довгострокову лояльність працівників. Водночас неефективні або формальні мотиваційні підходи призводять до зниження продуктивності праці, демотивації персоналу та зростання прихованих витрат, пов'язаних із постійним набором і навчанням нових працівників.

Ураховуючи специфіку готельної індустрії, де людський фактор є визначальним у формуванні якості послуг, оцінка ефективності мотиваційної системи набуває особливої актуальності та потребує системного підходу із застосуванням як економічних, так і соціально-психологічних показників.

Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу передбачає комплексний аналіз як кількісних, так і якісних показників, що характеризують рівень задоволеності працівників, продуктивність їхньої праці, плинність кадрів та взаємозв'язок між мотиваційними заходами і результатами діяльності підприємства (Колот & Цимбалюк, 2011).

Узагальнення зазначених підходів дозволяє перейти до практичної оцінки ефективності функціонування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».

Динаміку ключових показників ефективності у 2022–2025 рр. наведено у табл. 2.5, що дає змогу виявити основні тенденції змін та визначити рівень результативності мотиваційної політики підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка рівня плинності кадрів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньооблікова чисельність, осіб	96	97	99	+1	+2
Звільнено за власним бажанням, осіб	19	15	18*	-4	+3
Рівень плинності кадрів, %	19,8	15,5	~18,2*	-4,3	+2,7
Середнє по готельній галузі України, %	24,0	22,0	25,0*	-2,0	+3,0
Відхилення від галузевого середнього, п.п.	-4,2	-6,5	-6,8*	-2,3	-0,3

*Джерело: розраховано автором; * – оцінка автора з урахуванням динаміки чисельності; галузеві дані – InVenture (2024)*

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про змінну динаміку показників плинності кадрів у ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» протягом 2023–2025 рр. Середньооблікова чисельність персоналу демонструє незначне, але стабільне зростання, що може свідчити про поступове розширення операційної діяльності або часткове відновлення кадрового потенціалу.

Кількість працівників, звільнених за власним бажанням, у 2024 р. зменшилася порівняно з 2023 р., однак у 2025 р. знову зросла, що вказує на нестабільність кадрових процесів та наявність факторів, які періодично посилюють відтік персоналу. Відповідно, рівень плинності кадрів знизився у 2024 р. до 15,5%, однак у 2025 р. підвищився до 18,2%, що свідчить про часткову втрату позитивної тенденції.

Порівняння з середньогалузевими показниками показує, що підприємство протягом усього періоду має нижчий рівень плинності кадрів, ніж у середньому по готельній галузі України. Водночас відхилення від галузевого середнього поступово погіршується: якщо у 2023 р. воно становило –4,2 п.п., то у 2024 р. вже –6,5 п.п., а у 2025 р. –6,8 п.п. Це свідчить про посилення диференціації підприємства від ринку та відносно погіршення його позицій у динаміці, попри загалом нижчий рівень плинності порівняно з галуззю.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що система утримання персоналу на підприємстві загалом є ефективнішою за середньогалузеву, однак має нестабільний характер і потребує посилення заходів щодо стабілізації кадрового складу, особливо в умовах коливань зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку праці.

Динаміку порівняльних показників наочно відображено на рисунку 2.9.

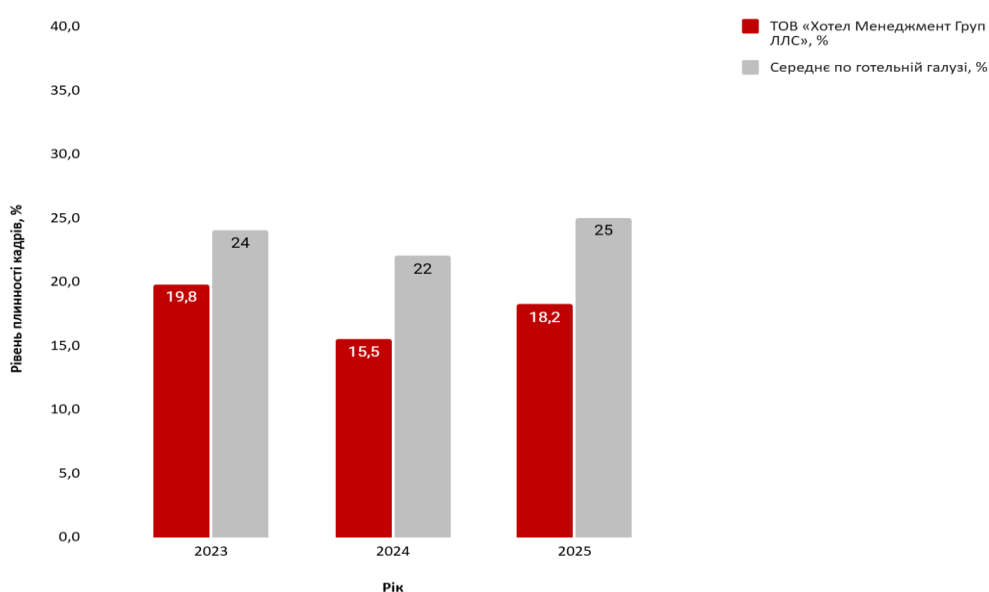


Рис. 2.9. Динаміка рівня плинності кадрів ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» порівняно із середнім показником по готельній галузі у 2022–2025 рр. (InVenture, 2024)

Дані табл. 2.5 та рис. 2.9 демонструють позитивну тенденцію плинності кадрів: з 32,1% у 2022 р. до 15,5% у 2024 р. – нижче галузевого середнього на 6,5 п.п. Проте критичні фінансові результати 2025 р. (збиток -115,2 млн грн) є серйозним фактором ризику: скорочення преміального фонду та можливе заморожування заробітних плат можуть спровокувати зворотну тенденцію і підвищити плинність у 2026 р.

Зведену оцінку ефективності системи мотивації праці за ключовими показниками наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Зведена оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ
«Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» за 2022–2025 рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025	Тенденція
Плинність кадрів, %	32,1	19,8	15,5	~18,2	Ризик зростання
Дохід на 1 прац., тис. грн	839	1 409	1 730	2 074	Зростає
Рентабельність, %	-36,4	-31,3	-22,2	-56,1	Різка погірш.
Задоволеність зарплатою (бал)	–	–	–	3,1 / 5	Низька
Кар'єрні перспективи (бал)	–	–	–	2,8 / 5	Критичний рівень
Стабільність зайнятості (бал)	–	–	–	4,2 / 5	Сильна сторона

На основі проведеного аналізу можна сформулювати висновки. До сильних сторін системи мотивації належать: дотримання вимог трудового законодавства; базовий соціальний пакет; корпоративна система навчання Wyndham; висока оцінка стабільності зайнятості (4,2/5); позитивна динаміка плинності кадрів у 2022–2024 рр. Однак критичний збиток 2025 р. (-115,2 млн грн, рентабельність -56,11%) суттєво звужує фінансові можливості для

підтримки навіть наявних елементів матеріальної мотивації, не кажучи про їх розширення.

Слабкими сторонами є: критично низька оцінка кар'єрних перспектив (2,8/5) і рівня заробітної плати (3,1/5); відсутність індивідуалізованої KPI-системи для персоналу Front Office; надмірна інтенсифікація праці при зростанні доходу на одного працівника на 147% без відповідного підвищення оплати. Непочатенко (2021) підкреслює, що головним чинником плинності кадрів у готельній галузі є відсутність мотивації, спричинена незадовільними умовами праці та браком перспектив. Таким чином, система мотивації потребує суттєвої реструктуризації з акцентом на нематеріальних інструментах, які не вимагають значних фінансових витрат.

Проведена оцінка ефективності функціонування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» дозволяє сформувати комплексне уявлення про її результативність, сильні та слабкі сторони, а також про основні тенденції розвитку у досліджуваному періоді 2022–2025 рр.

Узагальнюючи отримані результати, слід відзначити, що система мотивації підприємства має змішаний характер і поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання, сформовані під впливом стандартів міжнародної готельної мережі Wyndham та адаптовані до умов функціонування українського ринку праці. У цілому вона забезпечує базовий рівень стабільності персоналу та дозволяє підтримувати відносно контрольований рівень плинності кадрів, який упродовж 2022–2024 рр. був нижчим за середньогалузеві значення.

Водночас результати аналізу свідчать про нестійкість досягнутих позитивних тенденцій. Незважаючи на зниження рівня плинності кадрів у 2024 р., у 2025 р. спостерігається його зростання до 18,2%, що свідчить про втрату частини ефективності механізмів утримання персоналу. Додатково це підтверджується погіршенням відхилення від середньогалузевих показників, що вказує на зниження конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між фінансовими результатами підприємства та станом мотиваційної системи. Різке погіршення фінансових показників у 2025 р., зокрема значний чистий збиток і негативна рентабельність, суттєво обмежує можливості формування матеріальної складової мотивації. Це створює додаткові ризики зниження залученості персоналу та потенційного зростання плинності кадрів у перспективі.

Окремо слід наголосити на дисбалансі між складовими мотиваційної системи. Попри наявність корпоративних стандартів навчання, соціальних гарантій і відносно високої оцінки стабільності зайнятості, ключові проблемні зони зосереджені у сфері кар'єрного розвитку та рівня заробітної плати. Низькі оцінки цих параметрів, а також відсутність достатньо розвиненої індивідуалізованої системи стимулювання свідчать про обмеженість довгострокових мотиваційних механізмів.

Таким чином, система мотивації праці ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» може бути охарактеризована як відносно ефективна у короткостроковій перспективі, однак недостатньо стійка та збалансована у стратегічному вимірі. Вона забезпечує прийнятний рівень утримання персоналу, але не повною мірою сприяє формуванню високої внутрішньої мотивації, професійного розвитку працівників та довгострокової лояльності до підприємства.

У перспективі це обумовлює необхідність удосконалення мотиваційної політики шляхом посилення нематеріальних інструментів впливу, впровадження прозорих систем кар'єрного зростання та оптимізації структури стимулювання з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом у готельній індустрії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП»

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу організації

У сучасних умовах нестабільного ринку праці та обмеженості фінансових ресурсів питання підвищення ефективності мотивації персоналу набуває особливої актуальності. За результатами проведеного у другому розділі аналізу встановлено, що система мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» забезпечує базові гігієнічні фактори, однак має суттєві прогалини у сферах матеріального стимулювання за результатами, нематеріального визнання і кар'єрного розвитку. Критичне погіршення фінансових результатів у 2025 р. (збиток –115,2 млн грн, рентабельність – 56,11%) водночас унеможлиблює масштабне збільшення фонду оплати праці і вимагає більш гнучкого, адаптивного підходу до формування мотиваційної політики. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук нематеріальних інструментів утримання персоналу, які не потребують значних прямих фінансових витрат, але здатні підтримувати рівень залученості та лояльності працівників.

Водночас ефективне удосконалення системи мотивації потребує не лише констатації існуючих проблем, але й комплексного розуміння чинників внутрішнього та зовнішнього впливу, які визначають її функціонування. Зокрема, важливо врахувати сильні та слабкі сторони самої мотиваційної системи, а також можливості та загрози, що формуються під впливом ринкового середовища, стану готельної галузі та макроекономічної ситуації.

Саме тому для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення доцільним є застосування інструменту стратегічного аналізу – SWOT-аналізу,

який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, виявити ключові дисбаланси та визначити потенційні точки розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Перш ніж формулювати конкретні напрями вдосконалення, необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище через призму SWOT-аналізу системи мотивації підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Стабільна зайнятість (оцінка 4,2/5) завдяки належності до мережі Wyndham – Базовий соціальний пакет: харчування, транспорт, уніформа – Корпоративне навчання за стандартами SOP – Позитивна динаміка зниження плинності: 32,1% (2022) → 15,5% (2024) – Дотримання вимог КЗпП щодо доплат 	<ul style="list-style-type: none"> – Кар'єрні перспективи: критичний рівень (2,8/5) – Задоволеність заробітною платою (3,1/5) – Відсутність KPI-системи для адміністраторів рецепції – Оклад Housekeeping нижче ринкового рівня – Слабке публічне визнання досягнень (3,2/5) – Надмірна інтенсифікація праці (+147% продуктивності без компенсації)
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання доходу +22,38% у 2025 р. — потенціал для відновлення преміального фонду – Програми корпоративного навчання мережі Wyndham (безкоштовні) – Цифровізація HR: впровадження HRM-систем і гейміфікації – Прогноз доходу на 2026 р.: +13,4% — можливість поступового відновлення – Попит на стабільну роботу зростає в умовах воєнного стану 	<ul style="list-style-type: none"> – Критичний збиток 2025 р. (-115,2 млн грн) обмежує фінансові ресурси – Кадровий дефіцит на ринку праці посилюється через мобілізацію – Ризик відновлення зростання плинності на тлі фінансових проблем – Психологічне вигорання персоналу в умовах воєнного стану – Інфляційний тиск знецінює реальну заробітну плату

Аналіз матриці SWOT, наведеної у табл. 3.1, дозволяє сформулювати стратегію SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей): збереження стабільності зайнятості як конкурентної переваги в умовах кадрового дефіциту, зміцнення корпоративного навчання і поступове

відновлення преміального фонду в міру зростання доходу. Стратегія WO (усунення слабких сторін через можливості) передбачає впровадження КРІ-системи, прозорих кар'єрних треків і програм нематеріального визнання – переважно безвитратних заходів. Стратегія ST (протидія загрозам через сильні сторони) вимагає активної роботи зі збереження персоналу: психологічної підтримки, гнучкого графіку та антикризового плану утримання ключових кадрів.

На основі проведеного SWOT-аналізу та виявлених проблемних зон визначено три ключові напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», що наведені на рис. 3.1.

Комплексна система мотивації праці персоналу

МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ	НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ	ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ
• Впровадження КРІ для персоналу рецепції	• Прозорі кар'єрні треки (Junior → Senior → Manager)	• Щоквартальні зустрічі менеджменту з персоналом
• Індивідуальні бонуси за CSS та додаткові продажі	• Програма «Кращий працівник місяця» з призами	• Система внутрішнього зворотного зв'язку (360°)
• Індексація базових окладів (пріоритет — Housekeeping)	• Корпоративний психолог (онлайн, раз на тиждень)	• Залучення персоналу до розробки стандартів
• Доплати за суміщення функцій при нестачі кадрів	• Гнучкий графік та дод. вихідні за досягнення	• Корпоративний портал із визнанням досягнень
• Річна премія за лояльність (стаж > 2 роки)	• Навчання та сертифікація за рахунок готелю	• Антикризовий план утримання ключових кадрів

Рис. 3.1. Запропонована комплексна система мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (розроблено автором)

Перший напрям – удосконалення матеріального стимулювання – є пріоритетним з огляду на критично низьку оцінку рівня заробітної плати

персоналом (3,1/5). Відповідно до теорії Маслоу (1954), матеріальна складова є базовим рівнем потреб, без задоволення якого вищі мотиватори не спрацьовують. Ключовим інструментом у цьому напрямі є впровадження системи КРІ для персоналу служби прийому та розміщення, яка забезпечить прозорий і справедливий зв'язок між результативністю і бонусним доходом. Крушельницька & Мельничук (2003) підкреслюють, що диференційоване преміювання на основі вимірюваних результатів є найбільш ефективним інструментом матеріального стимулювання у сфері послуг. Крім того, необхідна поступова індексація базових окладів персоналу Housekeeping, які наразі нижчі за ринковий рівень.

Другий напрям – розвиток нематеріальної мотивації – набуває особливого значення в умовах обмежених фінансових ресурсів. Бойко & Босовська (2022) наголошують, що нематеріальна мотивація у готельному бізнесі не менш важлива, ніж матеріальна, оскільки емоційний стан персоналу прямо відображається на якості обслуговування гостей. Критична оцінка кар'єрних перспектив (2,8/5) вказує на необхідність розробки прозорих і реалістичних кар'єрних треків для кожної категорії персоналу. Система публічного визнання досягнень (програма «Кращий працівник місяця», відзначення на зборах) є практично безвитратним, але потужним мотиватором згідно з двофакторною теорією Герцберга (1968). В умовах воєнного стану особливої уваги потребує психологічна підтримка персоналу.

Третій напрям – організаційні зміни у системі управління персоналом – спрямований на створення культури відкритої комунікації і залученості. Єремія & Цепенда (2022) зазначають, що залученість персоналу до прийняття рішень є одним із найпотужніших нематеріальних стимулів у готельній галузі. Регулярні зустрічі менеджменту з персоналом, система зворотного зв'язку 360° і корпоративний портал визнань формують середовище, у якому кожен співробітник відчуває свою цінність і вклад у загальний результат.

Проведене дослідження системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» на основі SWOT-аналізу та структуризації ключових

напрямів її удосконалення дозволяє сформулювати комплексний висновок щодо її поточного стану та перспектив розвитку.

Встановлено, що мотиваційна система підприємства функціонує в умовах значного впливу як внутрішніх обмежень, так і зовнішніх викликів, серед яких особливо критичними є погіршення фінансових результатів у 2025 р., кадровий дефіцит на ринку праці та зростання ризиків плинності персоналу. Попри це, підприємство має низку суттєвих сильних сторін, зокрема стабільність зайнятості, наявність базового соціального пакету, корпоративну систему навчання та відносно кращі показники плинності кадрів порівняно із середньогалузевими значеннями.

SWOT-аналіз засвідчив наявність структурного дисбалансу між сильними та слабкими сторонами системи мотивації. Зокрема, критичними проблемними зонами залишаються низький рівень заробітної плати, недостатньо розвинені кар'єрні перспективи, відсутність системи КРІ для ключових категорій персоналу та обмежене використання інструментів нематеріального визнання. Водночас визначені можливості розвитку, пов'язані з цифровізацією HR-процесів, корпоративними програмами мережі Wyndham та потенційним відновленням фінансових показників, створюють передумови для поступового вдосконалення мотиваційної системи без критичного збільшення витрат.

На основі стратегічного аналізу обґрунтовано три взаємопов'язані напрями удосконалення системи мотивації: матеріальний, нематеріальний та організаційний. Перший напрям передбачає впровадження КРІ-системи та коригування рівня оплати праці з акцентом на найбільш проблемні категорії персоналу. Другий напрям орієнтований на розвиток нематеріальних стимулів, включаючи кар'єрне планування, систему визнання досягнень та психологічну підтримку працівників. Третій напрям пов'язаний із вдосконаленням організаційної культури через розвиток комунікацій, залучення персоналу до прийняття рішень та впровадження інструментів зворотного зв'язку.

Отже, можна зробити висновок, що запропонована модель удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» має комплексний характер і спрямована на формування збалансованої мотиваційної системи, яка поєднує економічні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу. Її реалізація дозволить підвищити рівень залученості персоналу, знизити ризики плинності кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку готельних послуг у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та їх обґрунтування

Реалізація запропонованих у попередньому підрозділі стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації праці персоналу потребує їх конкретизації у вигляді практичних управлінських заходів. Саме деталізація інструментів впливу, визначення відповідальних осіб та очікуваних результатів дозволяє забезпечити прикладний характер запропонованих змін і підвищити їх реальну ефективність. У зв'язку з цим у даному підпункті здійснено розробку комплексу заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та наведено їх обґрунтування. Особливу увагу приділено комплексності запропонованих рішень, які охоплюють матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти мотиваційного впливу. Такий підхід дає змогу забезпечити системність змін та їх узгодженість із фінансовими можливостями підприємства і сучасними вимогами до управління персоналом у готельній індустрії (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**План заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу
ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»**

Захід	Очікуваний результат	Відповідальний	Термін	Витрати
1. Матеріальне стимулювання				
Впровадження KPI-системи для адміністраторів Front Office	Підвищення продуктивності на 12–18%; зростання GSS	Менеджер Front Office, HR	2–3 місяці	Мінімальні (розробка внутрішня)
Індексація окладів Housekeeping до ринкового рівня	Зниження плинності у службі на 5–7 п.п.	Генеральний менеджер, бухгалтерія	6 місяців	+8–12% ФОП Housekeeping
Програма бонусів за лояльність (стаж > 2 років)	Утримання досвідчених кадрів; зниження загальної плинності	HR-менеджер	3 місяці	1–2% від ФОП
2. Нематеріальна мотивація				
Розробка та впровадження прозорих кар'єрних треків	Підвищення оцінки кар'єрних перспектив з 2,8 до 3,8/5	HR-менеджер, керівники відділів	2 місяці	Безвитратно
Програма «Кращий працівник місяця» з публічним відзначенням	Підвищення оцінки визнання з 3,2 до 4,0/5	Генеральний менеджер	1 місяць	0,5–1% від ФОП (призи)
Корпоративний психолог (онлайн-сесії, 1 раз на тиждень)	Зниження рівня вигорання; підвищення клімату з 3,6 до 4,2/5	HR-менеджер	1 місяць	~10–15 тис. грн/міс.
Гнучкий графік та додаткові вихідні за досягнення KPI	Підвищення E (очікування) у формулі мотивації Врума	Керівники відділів	2 місяці	Безвитратно
3. Організаційні заходи				
Щоквартальні зустрічі менеджменту з персоналом	Формування культури відкритої комунікації; раннє виявлення демотивації	Генеральний менеджер	Постійно	Безвитратно
Система зворотного зв'язку 360° (щопівроку)	Підвищення залученості; виявлення кадрового потенціалу	HR-менеджер	3 місяці	Мінімальні (онлайн-анкети)
Антикризовий план утримання 10 ключових фахівців	Мінімізація ризику відтоку критичних кадрів у 2026 р.	Генеральний менеджер, HR	1 місяць	Ситуативно

Запропонована KPI-система для адміністраторів служби прийому та розміщення ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» передбачає п'ять ключових показників ефективності з визначеними цільовими значеннями і ваговими коефіцієнтами (рис. 3.2).

Показник KPI	Вага	Цільове значення	Бонус
Індекс задоволеності гостей (GSS)	40%	$\geq 4.5 / 5.0$	$\geq 100\%$ KPI: +20% до окладу
Час оформлення заїзду / виїзду	20%	≤ 4 хв / ≤ 3 хв	90–99% KPI: +10% до окладу
Відсоток успішних апгрейдів номерів	20%	$\geq 15\%$ від заїздів	80–89% KPI: +5% до окладу
Продаж додаткових послуг (F&B, spa)	15%	\geq план на 100%	< 80% KPI: без бонусу
Відсутність обґрунтованих скарг	5%	0 скарг за місяць	

Рис. 3.2. Запропонована KPI-система преміювання адміністраторів служби прийому та розміщення ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»
(розроблено автором)

Найвагомішим показником (40%) є індекс задоволеності гостей (Guest Satisfaction Score – GSS), що безпосередньо відображає якість обслуговування. Цей показник вже відстежується мережею Wyndham, тому його інтеграція у систему преміювання не вимагає додаткових витрат на вимірювання. Час оформлення заїзду і виїзду (20%) є об'єктивно вимірюваним і відповідає вимогам теорії очікувань Врума (1964): між зусиллями адміністратора і результатом (хронометраж) існує прямий і прозорий зв'язок. Відсоток успішних апгрейдів номерів (20%) є інструментом одночасного підвищення доходів готелю і мотивації персоналу. Продаж додаткових послуг (15%) інтегрує адміністраторів у комерційну діяльність підприємства, підвищуючи їх залученість. Нульовий рівень обґрунтованих скарг (5%) є якісним контролем, що доповнює кількісні показники.

Бонусна шкала передбачає чотири рівні: виконання КРІ на 100% і вище – +20% до окладу; 90–99% – +10%; 80–89% – +5%; нижче 80% – без бонусу. Прозорість шкали забезпечує виконання умови інструментальності ($I > 0$) у формулі Врума ($M = E \times I \times V$): кожен адміністратор точно знає, яку суму отримає за конкретний результат. За даними Непочатенка (2021), аналогічні системи КРІ у готельному бізнесі забезпечують зростання продуктивності персоналу рецепції на 12–18% протягом першого кварталу після впровадження.

Розробка прозорих кар'єрних треків. Критично низька оцінка кар'єрних перспектив персоналом (2,8/5) є найгострішою проблемою нематеріальної мотивації. Для її вирішення пропонується розробка і публічне представлення прозорих кар'єрних треків для кожної категорії персоналу. Для служби Front Office кар'єрний трек виглядає так: Стажист рецепції (0–6 міс.) → Молодший адміністратор (6–18 міс.) → Старший адміністратор (18–36 міс.) → Заступник менеджера рецепції (36+ міс.) → Менеджер Front Office. Кожен рівень супроводжується чіткими вимогами: мінімальний стаж, цільовий рівень КРІ, проходження корпоративного навчання та сертифікації Wyndham. Горизонтальна ротація між відділами (Front Office → F&B → Housekeeping → Продажі) пропонується як альтернативний трек кар'єрного розвитку – особливо цінний для персоналу з домінуючою потребою у досягненні (за теорією МакКлелланда). Ключовою умовою ефективності кар'єрних треків є їх реалістичність: щорічне заповнення хоча б 70–80% вакансій керівного складу з числа внутрішніх кандидатів є конкретним і вимірюваним зобов'язанням керівництва.

Програма «Кращий працівник місяця» і система публічного визнання. Відповідно до двофакторної теорії Герцберга (1968), публічне визнання є одним із найпотужніших мотиваторів, що формує справжнє задоволення від праці. Програма «Кращий працівник місяця» передбачає: щомісячний збір номінацій від керівників підрозділів (до 5-го числа наступного місяця); голосування управлінської команди за затвердженими

критеріями (клієнтоорієнтованість, командна робота, виконання КРІ, ініціативність); урочисте відзначення переможця на щомісячних загальних зборах колективу зі вручення диплому і матеріального призу (сертифікат до магазину або бонус до зарплати). Ім'я та фото переможця розміщуються на корпоративному порталі і дошці пошани у холі готелю. Щоквартально переможці місяця змагаються за звання «Найкращого за квартал» з більш цінним призом. Вартість програми є мінімальною: 0,5–1% від ФОП на призи при потенційному ефекті у вигляді підвищення залученості всього колективу.

Корпоративна психологічна підтримка персоналу. В умовах воєнного стану психологічна підтримка персоналу перестала бути «приємним доповненням» і перетворилась на критичний інструмент утримання кадрів. Для ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» пропонується впровадження щотижневих онлайн-консультацій корпоративного психолога (за потребою, анонімно) з можливістю групових сесій для персоналу, що перебуває у зоні підвищеного ризику вигорання (адміністратори рецепції, покоївки). Орієнтовна вартість послуг психолога (10–15 тис. грн на місяць) є незначною порівняно з витратами на рекрутинг і навчання нового співробітника (за оцінками фахівців – від 2 до 6 місячних окладів). Самойленко & Хрулькова (2022) підкреслюють, що профілактика емоційного вигорання є одним з найбільш економічно ефективних інструментів управління плинністю кадрів у сфері гостинності.

Антикризовий план утримання ключових кадрів. З огляду на критичні фінансові результати 2025 р. і ризик зростання плинності, пропонується розробка персоналізованого антикризового плану утримання 10 ключових фахівців підприємства (старший менеджерський персонал, провідні адміністратори, досвідчені технічні фахівці). Для кожного фахівця складається індивідуальна «карта утримання», що включає: поточний рівень задоволеності і ризик звільнення (за оцінкою безпосереднього керівника); ключові мотиватори конкретної людини (виявлені через індивідуальні бесіди); індивідуальні нефінансові пропозиції (гнучкий графік, участь у стратегічних

рішеннях, кар'єрна перспектива); умови матеріального утримання у разі ризику відтоку. Armstrong & Taylor (2020) наголошують, що персоналізований підхід до утримання талантів є у 3–4 рази ефективнішим, ніж масові заходи зі стандартизованими пакетами.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.3 та рис. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікуваний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

Показник	Поточний стан	Прогноз (рік 1)	Прогноз (рік 2)	Метод досягнення
Рівень плинності кадрів, %	~18,2	13–14	8–10	КРІ, кар'єрні треки, психолог
Задоволеність зарплатою, бал (1–5)	3,1	3,5–3,7	3,8–4,0	КРІ-бонуси, індексація окладів
Кар'єрні перспективи, бал (1–5)	2,8	3,3–3,5	3,8–4,0	Прозорі кар'єрні треки, ротація
Визнання досягнень, бал (1–5)	3,2	3,7–3,9	4,0–4,2	Програма «Кращий прац. місяця»
Психол. клімат, бал (1–5)	3,6	3,9–4,0	4,2–4,4	Корпоративний психолог, 360°
Продуктивність персоналу рецепції	Базовий рівень	+12–18%	+18–25%	КРІ-система

Джерело: розроблено автором на основі Непочатенко (2021); Armstrong & Taylor (2020)

Для більш детального відображення результативності запропонованих управлінських рішень доцільно розглянути прогнозований ефект від їх реалізації у графічній формі. Саме тому на рис. 3.3 представлено очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС».

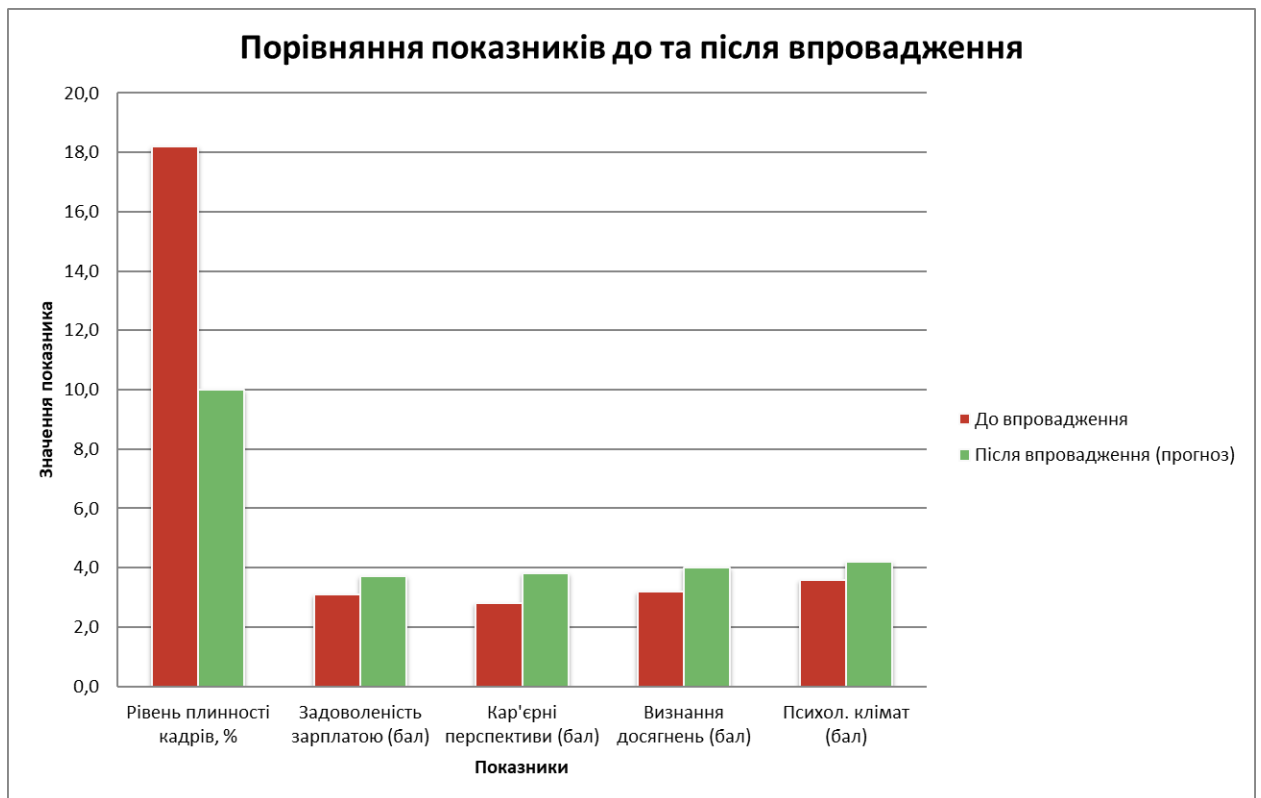


Рис. 3.3. Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС»

Джерело: прогноз автора на основі Непочатенко (2021); Самойленко & Хрулькова (2022)

Як свідчать дані табл. 3.3 та рис. 3.3, впровадження запропонованих заходів дозволить досягти суттєвого поліпшення ключових показників ефективності системи мотивації. Найбільший прогрес очікується за показниками кар'єрних перспектив (з 2,8 до 3,8–4,0 балів за два роки) і визнання досягнень (з 3,2 до 4,0–4,2 балів) – саме тих показників, що мають найкритичніший вихідний рівень. Рівень плинності кадрів прогнозується на рівні 8–10% через два роки, що відповідає оптимальному діапазону для готельних підприємств.

Важливо підкреслити, що більшість запропонованих заходів є або безвитратними (кар'єрні треки, зворотній зв'язок 360°, щоквартальні зустрічі), або вимагають мінімальних витрат (програма «Кращий працівник місяця», психологічна підтримка). Це принципово важливо в умовах критичного

фінансового становища підприємства у 2025 р. Заходи, що вимагають додаткових витрат (індексація окладів Housekeeping, KPI-бонуси), рекомендовано реалізовувати поетапно – у міру відновлення доходності підприємства відповідно до прогнозу Opendatabot (дохід 2026 р. – 232,8 млн грн, +13,4%).

За теорією справедливості Адамса (1963), послідовність і відкритість у реалізації заходів є не менш важливими, ніж їх зміст: персонал має бачити, що керівництво системно і чесно прагне до покращення умов праці навіть у складний кризовий період. Прозора комунікація про фінансові виклики і планові заходи відновлення – сама по собі є потужним фактором утримання лояльних кадрів.

Отже, проведене обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» засвідчило доцільність комплексного підходу до вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Запропоновані рішення охоплюють матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти впливу, що дозволяє забезпечити системність змін та узгодженість між економічними можливостями підприємства і потребами персоналу. Особливістю запропонованого підходу є орієнтація не лише на короткострокове стимулювання працівників, але й на формування довгострокової лояльності, залученості та стабільності кадрового складу.

У результаті дослідження встановлено, що ключовими проблемами мотиваційної системи підприємства є низька оцінка рівня заробітної плати, відсутність чітких кар'єрних перспектив, недостатній рівень нематеріального визнання та ризик емоційного вигорання персоналу в умовах воєнного стану. Саме тому запропоновані заходи спрямовані на усунення найбільш критичних дисбалансів системи мотивації через впровадження KPI-системи преміювання, розвиток прозорих кар'єрних треків, програм публічного визнання, психологічної підтримки та механізмів зворотного зв'язку.

Практичне значення запропонованих заходів полягає у тому, що значна їх частина не потребує суттєвих фінансових витрат або може реалізовуватися поетапно відповідно до темпів відновлення фінансової стабільності підприємства. Це є особливо важливим в умовах критичного рівня збитковості у 2025 р., коли можливості прямого підвищення фонду оплати праці залишаються обмеженими. Водночас акцент на нематеріальних інструментах мотивації дозволяє підтримувати рівень задоволеності персоналу навіть за умов обмежених ресурсів.

Прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів свідчать про їх потенційну ефективність. Зокрема, очікується зниження рівня плинності кадрів до 8–10%, підвищення оцінки кар'єрних перспектив і системи визнання до рівня 4 балів та вище, а також зростання продуктивності праці персоналу служби прийому та розміщення. Це дозволить не лише покращити внутрішній соціально-психологічний клімат у колективі, але й позитивно вплине на якість готельного сервісу, рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність підприємства загалом.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів створює підґрунтя для формування більш гнучкої, адаптивної та результативної системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», здатної ефективно функціонувати навіть в умовах фінансової нестабільності та високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження системи мотивації праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (готельний комплекс Ramada Encore Kyiv). За результатами дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Мотивація праці персоналу є складним соціально-економічним явищем, що являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності. Аналіз наукових підходів засвідчив, що мотивація поєднує психологічний, економічний і соціальний виміри, а її механізм реалізується через ланцюг «потреба – мотив – стимул – поведінка – результат». Ефективна система мотивації підпорядковується принципам комплексності, системності, відповідності, гнучкості, прозорості та справедливості. В умовах воєнного стану в Україні мотивація набуває стратегічного значення як інструмент утримання кадрів в умовах загостреного дефіциту трудових ресурсів.

2. Дослідження теоретичних основ мотивації довело, що жодна теорія не є самодостатньою: ефективні мотиваційні системи будуються на синтезі підходів. Змістовні теорії – ієрархія потреб Маслоу (1954), двофакторна теорія Герцберга (1968), концепція набутих потреб МакКлелланда – визначають структуру потреб і необхідний набір стимулів. Процесуальні теорії – теорія очікувань Врума (1964) і теорія справедливості Адамса (1963) – задають вимоги до механізму розподілу винагород: реалістичності ($E > 0$), прозорості зв'язку «результат – винагорода» ($I > 0$) та цінності стимулу для конкретного працівника ($V > 0$). Для підприємств готельної галузі поєднання обох груп теорій дає найбільш комплексний мотиваційний інструментарій.

3. Системний аналіз методів мотивації праці підтвердив, що ефективна система у готельному бізнесі потребує збалансованого поєднання прямої матеріальної мотивації (конкурентна оплата, КРІ-бонуси), непрямой

матеріальної (соціальний пакет) та нематеріальної (кар'єрний розвиток, визнання, психологічна підтримка). В умовах воєнного стану нематеріальні методи набувають порівняно більшої ваги, оскільки не вимагають значних фінансових витрат при збереженні суттєвого мотиваційного ефекту.

4. ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» є підприємством готельного господарства (Ramada Encore Kyiv, чотири зірки), що функціонує у складі міжнародної мережі Wyndham Hotels & Resorts. Номерний фонд налічує 322 одиниці (264 номери та 58 апартаментів). Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з шістьма підрозділами, включно з відділом конференц-послуг. Дохід підприємства зріс з 91,5 млн грн у 2022 р. до 205,3 млн грн у 2025 р. (+124%), однак 2025 рік ознаменувався різким погіршенням фінансового результату – чистий збиток стрибнув до 115,2 млн грн, рентабельність впала до -56,11%.

5. Дослідження системи мотивації праці персоналу підприємства показало, що вона забезпечує базові гігієнічні фактори: стабільну зайнятість (оцінка персоналу 4,2/5), базовий соціальний пакет, корпоративне навчання за стандартами Wyndham. Водночас виявлено критичні прогалини: задоволеність рівнем заробітної плати – лише 3,1/5, оцінка кар'єрних перспектив – 2,8/5. Відсутня індивідуалізована KPI-система для персоналу Front Office. Рівень плинності кадрів у 2025 р. (~18,2%) залишається вищим за оптимальний.

6. Оцінка ефективності системи мотивації підтвердила, що попри позитивну динаміку плинності кадрів у 2022–2024 рр. (32,1% → 15,5%), критичний збиток 2025 р. становить серйозний ризик для стабільності кадрового складу. Зобов'язання підприємства у 2025 р. (289,0 млн грн) майже втричі перевищують активи (101,8 млн грн), що суттєво обмежує можливості для матеріального стимулювання.

7. На основі SWOT-аналізу системи мотивації визначено три ключові напрями вдосконалення: удосконалення матеріального стимулювання через впровадження KPI-системи і поступову індексацію окладів Housekeeping;

розвиток нематеріальної мотивації через прозорі кар'єрні треки, програму публічного визнання і психологічну підтримку; організаційні зміни через щоквартальні зустрічі, систему зворотного зв'язку 360° і антикризовий план утримання ключових кадрів.

8. Розроблена KPI-система для персоналу Front Office охоплює п'ять вимірюваних показників: індекс задоволеності гостей (GSS, 40%), час оформлення заїзду/виїзду (20%), відсоток апгрейдів (20%), продаж додаткових послуг (15%), відсутність обгрунтованих скарг (5%). Бонусна шкала передбачає преміювання до +20% окладу. Більшість запропонованих заходів є безвитратними або малобюджетними – критично важлива умова в ситуації збитку -115,2 млн грн.

9. Прогнозний ефект від реалізації заходів: зниження плинності кадрів до оптимальних 8–10% через два роки, підвищення оцінки кар'єрних перспектив з 2,8 до 3,8–4,0/5, зростання продуктивності персоналу рецепції на 12–18% у першому кварталі після впровадження KPI. Таким чином, мета кваліфікаційної роботи – дослідити та обгрунтувати напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» – досягнута; усі поставлені завдання виконані.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи мотивації праці персоналу готельного підприємства та розробці науково обгрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення. Об'єктом дослідження є система мотивації праці персоналу ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», предметом – теоретичні засади та практичні інструменти формування і функціонування системи мотивації праці.

У першому розділі розкрито сутність та принципи мотивації праці, систематизовано класичні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс), охарактеризовано методи і форми мотивації персоналу.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», досліджено систему мотивації та оцінено її ефективність. Охарактеризовано систему мотивації як відносно ефективну у короткостроковій перспективі, однак недостатньо стійку та збалансовану у стратегічному вимірі. Вона забезпечує прийнятний рівень утримання персоналу, але не повною мірою сприяє формуванню високої внутрішньої мотивації, професійного розвитку працівників та довгострокової лояльності до підприємства.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів: щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу, а саме: КРІ-систему для персоналу рецепції, прозорі кар'єрні треки, програму публічного визнання та психологічної підтримки. Запропоновані рішення охоплюють матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти впливу, що дозволяє забезпечити системність змін та узгодженість між економічними можливостями підприємства і потребами персоналу. Особливістю запропонованого підходу є орієнтація не лише на короткострокове стимулювання працівників, але й на формування довгострокової лояльності, залученості та стабільності кадрового складу.

RESUME

This bachelor's thesis examines the staff motivation system at a hotel enterprise and develops scientifically grounded recommendations for its improvement. The object of the study is the staff motivation system at Hotel Management Group LLC; the subject is the theoretical foundations and practical tools for the development and operation of the staff motivation system.

The first chapter explores the essence and principles of work motivation, systematizes classical theories (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams), and describes methods and forms of staff motivation.

The second chapter provides an organizational and economic analysis of Hotel Management Group LLC, examines the motivation system and assesses its effectiveness. The motivation system is characterized as relatively effective in the short term, but insufficiently sustainable and balanced in the strategic dimension. It ensures an acceptable level of staff retention, but does not fully contribute to the development of high intrinsic motivation, professional development of employees, and long-term loyalty to the company.

The third chapter outlines a set of measures to improve the staff motivation system, namely: a KPI system for reception staff, transparent career paths, and a program of public recognition and psychological support. The proposed solutions encompass material, intangible and organizational tools, thereby ensuring that changes are implemented in a systematic manner and that the organization's economic capabilities are aligned with the needs of its staff. A key feature of this approach is that it focuses not only on short-term incentives for employees, but also on fostering long-term loyalty, engagement and staff retention.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Бойко, М. Г., & Босовська, М. В. (2022). Особливості системи мотивації персоналу на підприємствах готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (1), 145–154.

Власенко, Т. О. (2025). Психологічна стійкість та ментальне здоров'я як елементи системи нематеріальної мотивації готельного персоналу. *Бізнес Інформ*, (3), 180–188.

Герман, І. В. (2024). Концептуальні підходи до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (20), 292–303. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

Давиденко, І. В. (2024). Нематеріальна мотивація працівників індустрії гостинності як інструмент подолання кадрової кризи. *Вісник КНТЕУ*, (2), 45–56.

Державна служба статистики України. (2024). *Колективні засоби розміщування в Україні у 2023 році: Статистичний бюлетень*. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Єремія, Г. І., & Цепенда, М. М. (2022). Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>

Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. (1995). *Відомості Верховної Ради України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. (1971). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

- Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2011). *Мотивація персоналу: підручник*. КНЕУ.
- Крушельницька, О. В., & Мельничук, Д. П. (2003). *Управління персоналом: навч. посіб.* Кондор.
- Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2003). *Основи менеджменту: підручник*. Академвидав.
- Калініченко, Л. Л., & Старигіна, Ю. (2014). Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (2), 948–951.
- Мазаракі, А. А., Ведмідь, Н. І., & Войко, М. Г. (2018). *Управління діяльністю готелів: підручник*. КНТЕУ.
- Мескон, М. Х., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (1998). *Основи менеджменту* (О. І. Медведь, Пер.). Вільямс.
- Миронов, Ю. Б. (2023). Сучасні тренди цифровізації та автоматизації в управлінні персоналом готелів. *Інфраструктура ринку*, (71), 112–117. <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-21>
- Непочатенко, В. (2021). Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-51>
- Самойленко, А. О., & Хрулькова, К. А. (2022). Мотивація персоналу в готельному бізнесі. *Матеріали МНІК «Інформаційне суспільство»*, (42), 52–58.
- Ткачук, О. В., & Коваль, М. П. (2023). Специфіка мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-12>
- Adams, J. S. (1963). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.009>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in the hospitality industry: The role of workplace motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.002>

InVenture. (2024). *Аналіз готельного ринку України у 2024 році*. <https://inventure.com.ua>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

PropertyTimes. (2023). *Ринок готельної нерухомості 2022: основні показники, втрати, нові відкриття та прогнози*. <https://propertytimes.com.ua>

PropertyTimes. (2024). *Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється*. <https://propertytimes.com.ua>

Ramada Encore Kyiv. (n.d.). Official website. Retrieved May 29, 2025, from <https://ramadaencorekyiv.com/>

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Фінансова звітність малого підприємства за 2025 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	72.50	36.80
первісна вартість	1001	1 348.00	112.60
накопичена амортизація	1002	1 275.50	75.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	5 513.30	2 730.70
первісна вартість	1011	28 850.70	6 002.70
знос	1012	23 337.40	3 272.00
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5 585.80	2 767.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	6 097.30	2 622.90
у тому числі готова продукція	1103	2 153.10	1 568.50
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	16 981.80	29 379.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24.00	113.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	23.80	23.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	96 159.50	41 739.30
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	50 502.30	17 372.90
Витрати майбутніх періодів	1170	41.90	79.40
Інші оборотні активи	1190	3 551.20	7 698.80
Усього за розділом II	1195	173 358.00	99 005.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	178 943.80	101 772.90
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-252 020.30	-367 229.30
Неоплачений капітал	1425		(-)
Усього за розділом I	1495	-250 020.30	-365 229.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	178 330.90	178 016.30
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	32 882.70	22 250.60
розрахунками з бюджетом	1620	684.30	216.10
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		80.90
розрахунками з оплати праці	1630		9.80
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	217 066.20	266 428.50
Усього за розділом III	1695	250 633.20	288 985.90

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	178 943.80	101 772.90
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	169 207.10	164 343.80
Інші операційні доходи	2120	36 099.20	3 416.40
Інші доходи	2240	2.30	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	205 308.60	167 760.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	93 403.60	93 726.60
Інші операційні витрати	2180	115 508.70	62 965.70
Інші витрати	2270	111 605.20	48 332.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	320 517.50	205 024.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-115 208.90	-37 264.30
Податок на прибуток	2300	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-115 208.90	-37 264.30

Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	77.80	72.50
первісна вартість	1001	1 244.60	1 348.00
накопичена амортизація	1002	1 166.80	1 275.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6 235.60	5 513.30
первісна вартість	1011	30 104.50	28 850.70
знос	1012	23 868.90	23 337.40
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6 313.40	5 585.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	14 520.00	6 097.30
у тому числі готова продукція	1103	11 355.10	2 153.10
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 815.30	16 981.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	122.20	24.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	23.80	23.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	98 727.20	96 159.50
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 946.40	50 502.30
Витрати майбутніх періодів	1170	31.60	41.90
Інші оборотні активи	1190	7 134.50	3 551.20
Усього за розділом II	1195	156 297.20	173 358.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	162 610.60	178 943.80
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-214 756.00	-252 020.30
Неоплачений капітал	1425		(-)
Усього за розділом I	1495	-212 756.00	-250 020.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	178 225.30	178 330.90
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	22 706.20	32 882.70
розрахунками з бюджетом	1620	138.90	684.30
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	109.20	
розрахунками з оплати праці	1630	6.80	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	174 180.20	217 066.20
Усього за розділом III	1695	197 141.30	250 633.20

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	162 610.60	178 943.80
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	164 343.80	131 618.10
Інші операційні доходи	2120	3 416.40	3 627.40
Інші доходи	2240		0.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	167 760.20	135 246.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	93 726.60	78 918.70
Інші операційні витрати	2180	62 965.70	54 237.40
Інші витрати	2270	48 332.20	44 482.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	205 024.50	177 638.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-37 264.30	-42 391.90
Податок на прибуток	2300	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-37 264.30	-42 391.90