

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан

Економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)

«_____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)

«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління мотивацією персоналу у підприємстві готельного
господарства»**

Спеціальність

Освітня програма

Орієнтація освітньої програми

241 «Готельно-ресторанна справа»

«Готельно-ресторанний бізнес»

Освітньо-професійна

**Гарант освітньої
програми к. е. н.,
доцент**

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

**Керівник
бакалаврської
кваліфікаційної
роботи к.е.н., доцент**

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконала

(підпис)

Ілона СТАРОСТА

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко
«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти

Староста Ілона Володимирівна

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління мотивацією персоналу у підприємстві готельного господарства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, ДБН, СНіП, ДСТУ, ГОСТ, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу у підприємстві готельного господарства.

Предмет дослідження – процес мотивації персоналу у підприємстві готельного господарства.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- розкрити сутність мотивації персоналу та визначити її функції в системі управління підприємством;
- дослідити теоретичні підходи та сучасні концепції мотивації праці;
- визначити особливості формування мотиваційної системи у підприємствах готельного господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Premier Hotel Rus»;
- проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства;
- оцінити ефективність застосовуваних мотиваційних заходів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних інструментів мотивації;
- визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ Гопкало Л. М.
_____ Староста І. В.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1. Сутність, значення та функції мотивації персоналу в системі управління підприємством	9
1.2. Теоретичні підходи та сучасні концепції мотивації персоналу	16
1.3. Особливості формування системи мотивації персоналу у підприємстві готельного господарства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «PREMIER HOTEL RUS», м. Київ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу готелю	39
2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу та виявлення проблем.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «PREMIER HOTEL RUS», м. Київ	54
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу	54
3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації у діяльність готелю .	59
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	67
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Функціонування підприємств готельного господарства безпосередньо пов'язане з якістю обслуговування, яка формується не лише за рахунок матеріально-технічної бази, а передусім через діяльність персоналу. Поведінка працівників у процесі надання послуг визначається їхнім ставленням до роботи, рівнем зацікавленості в результатах та готовністю дотримуватися стандартів сервісу. За відсутності належної мотивації навіть добре організовані процеси втрачають ефективність, що проявляється у зниженні якості обслуговування, зростанні плинності кадрів і погіршенні репутації підприємства. У сфері гостинності ці наслідки відчуються особливо гостро, оскільки клієнт безпосередньо взаємодіє з персоналом і оцінює підприємство через людський фактор. Підприємства готельного господарства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільного попиту та підвищених вимог споживачів до рівня сервісу. У таких умовах управління персоналом не може обмежуватися лише адміністративними методами. Практика свідчить, що матеріальне стимулювання, хоча й залишається вагомим, не забезпечує довгострокової відданості працівників підприємству. Значну роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, психологічний клімат у колективі. Відсутність збалансованої системи мотивації призводить до формального виконання обов'язків, що у сфері обслуговування означає втрату конкурентних переваг.

Питання мотивації персоналу розглядалися у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, однак у більшості випадків акцент робився на загальних підходах до стимулювання праці без урахування специфіки готельного бізнесу. Особливості діяльності готелів, пов'язані з безперервністю обслуговування, інтенсивною комунікацією з клієнтами та необхідністю дотримання стандартів сервісу, потребують адаптації існуючих теоретичних положень до практичних умов функціонування таких підприємств. Саме тому виникає потреба у поглибленому дослідженні системи мотивації персоналу з

урахуванням галузевих особливостей та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Актуальність теми полягає у необхідності підвищення ефективності управління персоналом у підприємствах готельного господарства шляхом формування такої системи мотивації, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули, враховувала індивідуальні потреби працівників і сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства. Недостатня увага до мотиваційних механізмів зумовлює втрату кваліфікованих кадрів, що ускладнює забезпечення стабільної якості послуг і негативно впливає на економічні результати діяльності.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що підвищення ефективності діяльності підприємства готельного господарства можливе за умови впровадження комплексної системи мотивації персоналу, яка поєднує різні форми стимулювання та враховує специфіку роботи в індустрії гостинності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення системи управління мотивацією персоналу у підприємстві готельного господарства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність мотивації персоналу та визначити її функції в системі управління підприємством;
- дослідити теоретичні підходи та сучасні концепції мотивації праці;
- визначити особливості формування мотиваційної системи у підприємствах готельного господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Premier Hotel Rus»;
- проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства;
- оцінити ефективність застосовуваних мотиваційних заходів та виявити проблемні аспекти;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації

персоналу;

- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних інструментів мотивації;

- визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у підприємстві готельного господарства. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні підходи до формування і вдосконалення системи мотивації персоналу в готелі.

Інформаційною базою дослідження слугують наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, внутрішня звітність підприємства, а також результати власного аналізу діяльності готелю «Premier Hotel Rus».

Методичну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також економіко-статистичні методи обробки даних. Їх застосування забезпечує можливість всебічного вивчення досліджуваного процесу та обґрунтування практичних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю, які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості обслуговування клієнтів. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані й для інших підприємств готельного господарства з урахуванням їхніх організаційних особливостей.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти мотивації персоналу, у другому здійснюється аналіз діючої системи мотивації на прикладі конкретного підприємства, у третьому розробляються пропозиції щодо її вдосконалення з обґрунтуванням ефективності їх впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, значення та функції мотивації персоналу в системі управління підприємством

Поведінка працівника у трудовому процесі не формується випадково. Вона відображає поєднання внутрішніх потреб, особистих очікувань та зовнішніх умов, у яких здійснюється професійна діяльність. Саме тому мотивацію доцільно розглядати не як окремий інструмент впливу, а як складний механізм, що визначає характер трудової активності, інтенсивність виконання завдань і ставлення до результатів праці. Вона не зводиться до матеріального заохочення або адміністративного контролю, а охоплює ширший спектр факторів, які формують поведінкову модель працівника в організації. У науковій літературі мотивація трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності, спрямованої на досягнення певної мети [7]. Подібне визначення відображає загальний підхід, однак у практиці управління персоналом воно потребує конкретизації. У межах підприємства мотивація проявляється через готовність працівника не лише виконувати посадові обов'язки, а й проявляти ініціативу, підтримувати стандарти роботи та брати участь у розвитку організації. Відсутність такого залучення призводить до формального виконання функцій, що особливо відчутно у сфері обслуговування.

У готельному господарстві взаємодія з клієнтом відбувається безпосередньо, тому рівень мотивації персоналу впливає на сприйняття якості послуг. Працівник, який не зацікавлений у результаті своєї діяльності, не схильний дотримуватися стандартів сервісу, що знижує рівень задоволеності гостей і формує негативний досвід взаємодії з підприємством. Натомість зацікавлений працівник демонструє іншу модель поведінки: прагне вирішити

проблему клієнта, уважніше ставиться до деталей, бере на себе відповідальність за результат. Така різниця не пов'язана лише з професійною підготовкою, вона формується саме через мотиваційні механізми [2].

З економічної точки зору мотивація персоналу впливає на ефективність використання трудових ресурсів. Високий рівень мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню витрат на контроль і зниженню плинності кадрів. Низький рівень, навпаки, призводить до додаткових витрат, пов'язаних із пошуком і навчанням нових працівників, а також до втрат, спричинених помилками та неякісним обслуговуванням. Дослідження підтверджують, що підприємства з розвинуеною системою мотивації демонструють стабільніші фінансові результати та вищий рівень задоволеності клієнтів [13].

Питання мотивації не можна розглядати ізольовано від системи управління підприємством. Вона інтегрується у всі управлінські процеси, оскільки визначає, як саме реалізуються прийняті рішення. Наприклад, навіть найбільш обґрунтовані управлінські заходи не дадуть очікуваного результату, якщо персонал не зацікавлений у їх реалізації. Звідси випливає, що ефективність управління значною мірою залежить не лише від якості прийнятих рішень, а й від здатності керівництва сформувати належний рівень мотивації у працівників [10].

Особливість мотивації полягає у її двоїстій природі. З одного боку, вона має внутрішній характер і пов'язана з особистими потребами працівника, його цінностями та життєвими орієнтирами. З іншого боку, вона формується під впливом зовнішнього середовища, включаючи організаційну культуру, систему винагород, стиль управління та соціально-психологічний клімат у колективі. Ігнорування хоча б одного з цих аспектів призводить до дисбалансу, коли застосовані стимули не дають очікуваного ефекту [8].

У сфері гостинності значну роль відіграє поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата або премії, забезпечують базову зацікавленість у виконанні роботи. Проте їх вплив має обмежений характер і з часом знижується, якщо не підкріплюється іншими

чинниками. Нематеріальні стимули, зокрема визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, створюють більш стійку мотиваційну основу, оскільки пов'язані з внутрішніми потребами працівника [1].

Зарубіжні дослідження також підкреслюють значення внутрішньої мотивації для працівників готельної індустрії. Встановлено, що задоволення від роботи, відчуття значущості виконуваних завдань та позитивні взаємини у колективі мають не менший вплив на продуктивність, ніж матеріальні стимули [33]. При цьому внутрішня мотивація формується поступово і потребує системного підходу з боку керівництва. Мотивація персоналу тісно пов'язана з якістю управління людськими ресурсами. Вона визначає не лише рівень виконання поточних завдань, а й готовність працівників до змін, їх здатність адаптуватися до нових умов та брати участь у розвитку підприємства. У готельному бізнесі, де зміни відбуваються досить часто, ця характеристика набуває особливого значення. Працівники, які не мають достатньої мотивації, схильні чинити опір нововведенням або виконувати їх формально, що ускладнює реалізацію стратегічних планів [14].

Важливим аспектом є взаємозв'язок мотивації та лояльності персоналу. Працівник, який відчуває задоволення від роботи і бачить перспективи розвитку, рідше змінює місце праці. У готельній сфері, де рівень плинності кадрів традиційно високий, формування лояльності стає одним із пріоритетних завдань управління. Витрати на заміну працівників, їх адаптацію та навчання часто перевищують витрати на створення ефективної мотиваційної системи, що робить інвестиції у мотивацію економічно обґрунтованими [5].

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що мотивація персоналу виступає своєрідним посередником між цілями підприємства та поведінкою працівників. Вона забезпечує узгодження інтересів організації та персоналу, що дозволяє досягати кращих результатів без посилення адміністративного тиску. За відсутності такого узгодження виникає конфлікт інтересів, який проявляється у зниженні ефективності роботи та погіршенні

соціально-психологічного клімату.

Значення мотивації у діяльності підприємств готельного господарства також підтверджується емпіричними дослідженнями. Зокрема, встановлено, що підвищення рівня мотивації персоналу безпосередньо пов'язане зі зростанням якості обслуговування та задоволеності клієнтів [48]. Така залежність пояснюється тим, що мотивований працівник орієнтується не лише на виконання стандартних процедур, а й на індивідуальні потреби клієнта, що створює додаткову цінність для підприємства.

Водночас формування ефективної мотиваційної системи пов'язане з низкою труднощів. По-перше, потреби працівників є різними і змінюються з часом, що ускладнює створення універсальних механізмів стимулювання. По-друге, обмежені фінансові ресурси підприємства не завжди дозволяють застосовувати всі можливі види матеріального заохочення. По-третє, недостатня увага до нематеріальних факторів часто знижує ефективність навіть добре продуманих систем оплати праці [9]. Мотивацію персоналу доцільно розглядати як багатовимірне явище, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Вона формує основу поведінки працівників і визначає, наскільки ефективно реалізуються управлінські рішення. У підприємствах готельного господарства її роль посилюється через специфіку діяльності, пов'язану з безпосереднім обслуговуванням клієнтів. Належний рівень мотивації забезпечує не лише стабільність кадрового складу, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг.

Розгляд мотивації лише як внутрішнього стану працівника обмежує розуміння її ролі в управлінні. У межах підприємства вона виконує конкретні функції, через які відбувається вплив на трудову поведінку, формування ставлення до роботи та досягнення організаційних результатів. Кожна з цих функцій реалізується не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими управлінськими процесами, що дозволяє розглядати мотивацію як складову загальної системи менеджменту.

Функціональне призначення мотивації розкривається через її здатність

спрямовувати діяльність працівників, підтримувати необхідний рівень трудової активності та коригувати поведінку відповідно до цілей підприємства. Зміст окремих функцій варіюється залежно від підходу дослідників, однак більшість із них сходяться на тому, що мотивація виконує спонукальну, регулюючу, стимулюючу, соціальну та контрольну функції [10].

Систематизація функцій мотивації персоналу дозволяє краще зрозуміти механізм її впливу на діяльність підприємства. Для узагальнення підходів різних авторів доцільно подати їх у структурованому вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції мотивації персоналу та їх характеристика

Функція	Зміст функції	Прояв у діяльності підприємства
Спонукальна	Формує внутрішню готовність працівника до виконання трудових завдань	Ініціативність, активність у роботі, бажання досягати результату
Регулююча	Спрямовує поведінку працівника відповідно до цілей підприємства	Дотримання стандартів обслуговування, узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів
Стимулююча	Підсилює зацікавленість у досягненні кращих результатів через систему винагород	Підвищення продуктивності праці, орієнтація на результат
Соціальна	Формує взаємовідносини в колективі та сприяє соціальній стабільності	Зниження конфліктності, розвиток корпоративної культури
Контрольна	Забезпечує коригування поведінки працівників через оцінку результатів їх діяльності	Підтримання дисципліни, відповідальність за виконання завдань

Джерело: узагальнено на основі [7; 10; 13]

Подана в таблиці 1.1 систематизація демонструє, що мотивація охоплює як індивідуальний рівень поведінки працівника, так і організаційний рівень функціонування підприємства. Спонукальна функція забезпечує початковий імпульс до діяльності, однак без регулюючого впливу вона може не відповідати стратегічним цілям підприємства. Саме регулююча функція дозволяє спрямувати трудову активність у потрібному напрямі, узгоджуючи особисті інтереси працівників із цілями організації. Стимулююча функція пов'язана з формуванням зацікавленості у досягненні конкретних результатів. Вона реалізується через систему винагород, однак її ефективність залежить від того,

наскільки працівник сприймає ці стимули як справедливі та досяжні. Нерівномірний розподіл винагород або їх формальний характер знижує мотиваційний ефект, що підтверджується результатами досліджень у сфері гостинності [1].

Соціальна функція набуває особливого значення у підприємствах готельного господарства, де взаємодія між працівниками безпосередньо впливає на якість обслуговування. Наявність сприятливого психологічного клімату сприяє злагодженій роботі персоналу, тоді як напружені відносини в колективі відображаються на взаємодії з клієнтами. Мотивація у цьому контексті виступає не лише інструментом впливу на окремого працівника, а й засобом формування корпоративної культури [4].

Контрольна функція мотивації часто залишається поза увагою, однак її значення є суттєвим. Оцінка результатів праці та зворотний зв'язок дозволяють коригувати поведінку працівників, підвищувати їх відповідальність і підтримувати необхідний рівень дисципліни. Відсутність чітких критеріїв оцінки або їх формальне застосування знижує ефективність цієї функції та створює передумови для зниження продуктивності. Мотивація не функціонує автономно, вона інтегрується у всі основні управлінські процеси. У процесі планування вона визначає реалістичність поставлених цілей, оскільки рівень мотивації персоналу впливає на здатність їх досягнення. У процесі організації праці мотивація забезпечує розподіл завдань з урахуванням індивідуальних особливостей працівників. У межах контролю вона виступає засобом коригування поведінки через систему оцінювання та винагород [8].

Взаємозв'язок мотивації з іншими функціями управління дозволяє розглядати її як інструмент координації діяльності персоналу. Вона забезпечує не лише виконання поточних завдань, а й формує основу для довгострокового розвитку підприємства. Зокрема, у готельному бізнесі, де якість обслуговування визначає конкурентні позиції, мотивація персоналу стає чинником, що впливає на стратегічні результати діяльності [9].

Окрему увагу доцільно приділити впливу мотивації на управлінські

рішення. Керівник, який враховує мотиваційні аспекти, формує більш ефективну систему взаємодії з персоналом. Ігнорування цього фактору призводить до ситуацій, коли прийняті рішення не реалізуються або виконуються формально. У готельному господарстві така ситуація може призвести до втрати клієнтів через зниження якості сервісу.

Мотивація також визначає рівень адаптивності персоналу до змін. Працівники, які мають високий рівень внутрішньої зацікавленості, легше сприймають нововведення, тоді як низька мотивація супроводжується опором змінам. У сфері гостинності, де впровадження нових стандартів обслуговування є постійним процесом, ця характеристика має особливе значення [14].

Дослідження показують, що підприємства, які приділяють увагу мотиваційним механізмам, мають вищий рівень стабільності та конкурентоспроможності [25]. Причина полягає у тому, що мотивація впливає не лише на результати праці, а й на ставлення працівників до підприємства. Лояльний персонал більш схильний до довгострокової співпраці, що зменшує витрати на підбір і навчання кадрів. У готельному господарстві мотивація виступає засобом забезпечення якості обслуговування. Працівник, який зацікавлений у результатах своєї діяльності, орієнтується не лише на виконання стандартних процедур, а й на задоволення індивідуальних потреб клієнта. Такий підхід формує позитивний досвід взаємодії, що безпосередньо впливає на репутацію підприємства та його фінансові результати [48].

Водночас варто враховувати, що ефективність мотивації залежить від узгодженості її елементів. Наявність окремих стимулів без їх системного поєднання не забезпечує бажаного результату. Наприклад, висока заробітна плата не компенсує відсутність можливостей професійного розвитку або несприятливий психологічний клімат у колективі. Саме тому формування мотиваційної системи потребує комплексного підходу.

Підсумовуючи, функції мотивації персоналу відображають її багатогранний характер та визначають механізм впливу на діяльність підприємства. Через їх реалізацію забезпечується узгодження інтересів

працівників і організації, підвищується ефективність управління та створюються умови для досягнення стратегічних цілей. У підприємствах готельного господарства цей вплив посилюється через безпосередній контакт персоналу з клієнтами, що робить мотивацію одним із визначальних факторів результативності діяльності.

1.2. Теоретичні підходи та сучасні концепції мотивації персоналу

Формування наукових уявлень про мотивацію праці відбувалося поступово, у межах різних економічних і соціально-психологічних підходів. Ранні концепції зосереджувалися переважно на матеріальних стимулах і розглядали працівника як елемент виробничої системи, поведінка якого піддається прямому впливу через винагороду. Такий підхід пояснював трудову активність досить спрощено, ігноруючи індивідуальні особливості людини, її цінності та внутрішні мотиви. У результаті управлінські рішення, засновані виключно на економічному стимулюванні, часто не забезпечували очікуваного ефекту, що спонукало до пошуку більш комплексних підходів. Подальший розвиток теорії управління привів до усвідомлення того, що трудова активність визначається не лише економічними факторами, а й внутрішніми потребами людини, її очікуваннями та ставленням до роботи. Увага дослідників поступово зміщувалася від зовнішніх стимулів до внутрішніх механізмів поведінки, що дозволило глибше зрозуміти природу мотивації. Водночас виникла необхідність поєднання різних підходів для пояснення складних мотиваційних процесів у реальних умовах діяльності підприємств.

Класичні підходи до мотивації персоналу доцільно систематизувати, оскільки кожен із них відображає певний етап розвитку управлінської думки та має власні обмеження. Узагальнення основних теорій подано у таблиці 1.2.

Подані у таблиці 1.2 теорії не є взаємовиключними, однак кожна з них акцентує увагу на різних аспектах мотиваційного процесу. Ієрархічний підхід Маслоу пропонує розглядати поведінку працівника через призму його потреб,

які змінюються залежно від життєвих обставин. У контексті підприємства готельного господарства така модель дозволяє пояснити, чому однакові стимули по-різному впливають на різних працівників.

Таблиця 1.2

Класичні теорії мотивації персоналу та їх характеристика

Теорія	Автор	Основний зміст	Практичне значення
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби людини розташовані за рівнями: від базових до вищих	Дозволяє визначити пріоритети стимулювання залежно від потреб працівника
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Виділяє гігієнічні фактори та мотиватори	Пояснює різницю між умовами праці та чинниками задоволення роботою
Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Виділяє потреби у владі, досягненні та приналежності	Дає можливість індивідуалізувати підхід до працівників
Теорія очікувань	В. Врум	Поведінка залежить від очікувань результату та винагороди	Орієнтує на створення зрозумілої системи винагород
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Вказує на значення об'єктивності та прозорості в оплаті праці

Джерело: узагальнено на основі [7; 8; 10; 13]

Наприклад, для одного важливим є рівень оплати праці, тоді як для іншого більшого значення набувають можливості професійного розвитку або визнання з боку керівництва. Разом із тим, ієрархічна модель не враховує динамічність потреб, оскільки на практиці вони можуть змінюватися не послідовно, а під впливом зовнішніх обставин. Працівник, який уже задовольнив базові потреби, може знову зосередитися на них у разі економічної нестабільності або зміни умов праці. Саме тому застосування цієї теорії потребує адаптації до конкретних умов діяльності підприємства [8].

Двофакторна теорія Герцберга розширює уявлення про мотивацію, розмежовуючи фактори, що запобігають незадоволенню, та фактори, які формують задоволення від роботи. У готельному бізнесі гігієнічні фактори включають умови праці, рівень заробітної плати, організацію робочого

процесу. Їх недостатній рівень викликає невдоволення, однак навіть їх покращення не гарантує підвищення мотивації. Мотиватори, такі як визнання, відповідальність і можливості розвитку, формують більш стійке позитивне ставлення до роботи [26]. Практика показує, що підприємства, які обмежуються лише матеріальним стимулюванням, не досягають високого рівня залученості персоналу. Водночас поєднання гігієнічних факторів із мотиваторами створює більш ефективну систему мотивації, що підтверджується дослідженнями у сфері гостинності [22].

Теорія МакКлелланда зосереджується на індивідуальних потребах працівників, які формуються у процесі соціалізації. Виділення потреб у досягненні, владі та приналежності дозволяє більш точно визначити мотиваційні механізми для різних категорій персоналу. У готельному господарстві працівники фронт-офісу часто орієнтовані на соціальну взаємодію, тоді як менеджерський персонал може демонструвати більшу потребу у владі або досягненні. Такий підхід дає можливість формувати диференційовану систему стимулювання [9]. Теорія очікувань Врума змінює акцент із потреб на процес прийняття рішень працівником. Вона передбачає, що людина оцінює ймовірність досягнення результату та отримання винагороди, після чого приймає рішення щодо рівня зусиль. У межах підприємства це означає, що працівник повинен чітко розуміти, які дії приведуть до бажаного результату та яку винагороду він отримає. Відсутність такої прозорості знижує мотиваційний ефект навіть за наявності стимулів [10].

Теорія справедливості Адамса підкреслює значення порівняльної оцінки винагороди. Працівники оцінюють не лише власний дохід, а й співвідношення з винагородою інших співробітників. Відчуття несправедливості може призвести до зниження продуктивності або навіть до звільнення. У готельній сфері, де робота часто здійснюється у команді, цей фактор набуває особливої ваги [13].

Аналіз класичних теорій дозволяє виявити їх спільну рису: кожна з них пояснює лише окремий аспект мотивації. Жодна з них не дає універсального

рішення, яке можна безпосередньо застосувати у практиці управління. Саме тому сучасні підходи до мотивації передбачають їх комбінування з урахуванням специфіки підприємства.

У готельному господарстві застосування класичних теорій має свої особливості. Інтенсивність праці, емоційне навантаження та постійна взаємодія з клієнтами формують специфічні умови, у яких традиційні підходи потребують адаптації. Наприклад, матеріальні стимули не завжди компенсують емоційне виснаження, що виникає у процесі обслуговування клієнтів. У таких умовах зростає значення нематеріальних факторів, зокрема підтримки з боку керівництва та позитивного клімату у колективі [11].

Важливим є також те, що мотивація у сфері гостинності має безпосередній вплив на якість послуг. Працівник, який відчуває задоволення від роботи, більш уважно ставиться до клієнтів, що підвищує рівень їх задоволеності. Дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між рівнем мотивації персоналу та якістю обслуговування у готелях [48].

Класичні теоретичні підходи до мотивації персоналу створюють основу для розуміння поведінки працівників та формування систем стимулювання. Вони дозволяють пояснити причини трудової активності, однак їх застосування потребує адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. У готельному господарстві ефективна мотивація передбачає поєднання різних підходів з урахуванням як економічних, так і соціально-психологічних факторів.

Розвиток економіки послуг і зміна характеру праці зумовили перегляд традиційних уявлень про мотивацію. Якщо класичні теорії зосереджувалися на поясненні причин поведінки працівника, то сучасні підходи орієнтовані на створення умов, за яких працівник сам зацікавлений у досягненні результату. У цьому контексті мотивація розглядається як процес формування внутрішньої залученості, що ґрунтується не лише на винагороді, а й на змісті роботи, корпоративній культурі та можливостях самореалізації.

Зміни у підходах до мотивації пов'язані з трансформацією ролі працівника у підприємстві. У готельному бізнесі персонал виступає не просто

виконавцем, а носієм сервісної цінності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Така специфіка вимагає від керівництва переходу від жорстких адміністративних методів до більш гнучких форм управління, які враховують індивідуальні особливості працівників та їх професійні очікування. Сучасні концепції мотивації характеризуються інтеграційним підходом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Вони не заперечують класичні теорії, а розширюють їх, враховуючи нові умови функціонування підприємств. Для узагальнення сучасних підходів доцільно подати їх у структурованому вигляді (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні концепції мотивації персоналу та їх характеристика

Концепція	Основний зміст	Особливості застосування у готельному господарстві
Внутрішньої мотивації	Орієнтація на задоволення від процесу праці, розвиток інтересу до роботи	Формування позитивного ставлення до обслуговування клієнтів, підвищення якості сервісу
Управління залученістю персоналу	Підвищення рівня емоційної та професійної прив'язаності працівників до підприємства	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу
Корпоративної культури	Створення системи цінностей і норм поведінки, що підтримують мотивацію	Формування стандартів обслуговування, єдність дій персоналу
Гнучкої системи винагород	Індивідуалізація стимулів залежно від потреб працівників	Можливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Балансу роботи та життя	Забезпечення гармонії між професійною діяльністю та особистим життям	Зменшення емоційного вигорання, підвищення задоволеності працею

Джерело: узагальнено на основі [14; 17; 24; 33; 45]

Сучасні концепції, наведені у таблиці 1.3, демонструють зміщення акценту з зовнішнього стимулювання на внутрішні чинники мотивації. Підхід до внутрішньої мотивації передбачає, що працівник отримує задоволення від самого процесу діяльності. У готельному господарстві така мотивація формується через можливість взаємодії з людьми, вирішення нестандартних ситуацій та отримання зворотного зв'язку від клієнтів. Працівник, який сприймає свою роботу як значущу, демонструє вищий рівень відповідальності

та ініціативності [33].

Концепція залученості персоналу розглядає мотивацію як результат емоційного зв'язку працівника з підприємством. Вона передбачає не лише виконання посадових обов'язків, а й готовність докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей. У готельній сфері залученість проявляється у прагненні працівника перевищити очікування клієнта, що створює додаткову цінність для підприємства. Дослідження підтверджують, що високий рівень залученості пов'язаний із підвищенням якості обслуговування та фінансових результатів [24].

Важливе місце серед сучасних підходів займає концепція корпоративної культури. Вона визначає систему норм, цінностей і правил поведінки, які формують мотиваційне середовище підприємства. У готельному господарстві корпоративна культура безпосередньо впливає на стандарти обслуговування, оскільки працівники орієнтуються на прийняті у колективі моделі поведінки. Наявність чітко сформованих цінностей сприяє узгодженню дій персоналу та підвищує ефективність взаємодії [17].

Гнучка система винагород відображає тенденцію до індивідуалізації мотивації. Вона передбачає врахування особистих потреб працівників при формуванні стимулів. У готельному бізнесі це може проявлятися у поєднанні різних видів винагород: фінансових, соціальних, професійних. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність мотивації, оскільки враховує різноманітність потреб персоналу [1]. Концепція балансу між роботою та особистим життям набуває дедалі більшого значення, особливо у сфері гостинності, де робочий графік часто є нерегулярним. Порушення цього балансу призводить до емоційного виснаження, що негативно впливає на якість обслуговування. Забезпечення можливостей для відпочинку, гнучкого графіка та підтримки працівників сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності [45].

Сучасні підходи до мотивації також враховують вплив зовнішнього середовища. Зміни у соціально-економічних умовах, розвиток технологій та глобалізація ринку праці формують нові вимоги до управління персоналом.

Працівники стають більш мобільними, а їх очікування щодо умов праці змінюються. У таких умовах підприємства змушені адаптувати мотиваційні механізми, щоб зберегти конкурентоспроможність [31].

Особливістю сучасних концепцій є їх орієнтація на довгостроковий ефект. На відміну від короткострокових стимулів, які забезпечують швидкий, але нестійкий результат, сучасні підходи спрямовані на формування стійкої мотиваційної бази. Вона ґрунтується на довірі між працівником і підприємством, можливостях розвитку та відчутті причетності до спільної справи. У готельному господарстві застосування сучасних концепцій мотивації дозволяє вирішити низку актуальних проблем, зокрема високий рівень плинності кадрів і зниження якості обслуговування. Поєднання різних підходів створює умови для формування комплексної мотиваційної системи, яка враховує як економічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності персоналу. Аналіз сучасних концепцій свідчить про те, що мотивація поступово трансформується з інструменту впливу на працівника у засіб формування партнерських відносин між працівником і підприємством. Такий підхід змінює характер управління персоналом, роблячи його більш гнучким і орієнтованим на розвиток.

Підсумовуючи, сучасні концепції мотивації персоналу відображають новий етап розвитку управлінської думки, який базується на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, їх потреб і очікувань. У підприємствах готельного господарства їх застосування дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити стабільність кадрового складу та покращити якість послуг.

1.3. Особливості формування системи мотивації персоналу у підприємстві готельного господарства

Формування системи мотивації у сфері готельного господарства має низку особливостей, що відрізняють її від підходів, які застосовуються в інших

галузях. Характер діяльності таких підприємств передбачає постійну взаємодію з клієнтами, високу інтенсивність праці та значне емоційне навантаження на персонал. У цих умовах мотивація виступає не лише засобом підвищення продуктивності, а й фактором забезпечення стабільної якості обслуговування. Від рівня зацікавленості працівників залежить не тільки виконання стандартних процедур, а й здатність реагувати на нестандартні ситуації, що виникають у процесі обслуговування гостей. Організація роботи в готельному господарстві характеризується нерівномірністю навантаження, змінним графіком і необхідністю швидкого прийняття рішень. Такі умови впливають на формування мотиваційних механізмів, оскільки стандартні стимули не завжди забезпечують належний рівень залученості персоналу. Працівники, які працюють у нічні зміни або у періоди пікового навантаження, потребують додаткового стимулювання, що враховує специфіку їхньої праці. Ігнорування цих факторів призводить до зниження ефективності роботи та збільшення плинності кадрів [11]. Суттєвою особливістю готельного бізнесу є домінування сервісної складової у створенні кінцевого продукту. Послуга не має матеріальної форми, а її якість визначається взаємодією між працівником і клієнтом. За таких умов мотивація персоналу безпосередньо впливає на сприйняття підприємства споживачем. Працівник, який не відчуває зацікавленості у результатах своєї діяльності, обмежується формальним виконанням обов'язків, що негативно позначається на рівні сервісу. Натомість високий рівень мотивації сприяє прояву ініціативи, уважності до деталей та індивідуального підходу до клієнта [2].

Формування мотиваційної системи у готельному господарстві ускладнюється різноманітністю категорій персоналу. Працівники різних підрозділів виконують функції, які суттєво відрізняються за змістом і рівнем відповідальності. Наприклад, персонал служби прийому і розміщення взаємодіє з клієнтами безпосередньо, тоді як працівники технічних служб виконують допоміжні функції. Така різниця обумовлює необхідність диференційованого підходу до мотивації, оскільки універсальні стимули не забезпечують

однакового ефекту для всіх категорій працівників [9].

Важливим фактором є також рівень емоційного навантаження. Працівники готелів змушені постійно контролювати власні емоції, підтримуючи доброзичливу атмосферу незалежно від особистого стану чи поведінки клієнтів. Така специфіка праці призводить до швидкого емоційного виснаження, що негативно впливає на мотивацію. У цих умовах особливого значення набувають нематеріальні стимули, зокрема підтримка з боку керівництва, визнання результатів праці та створення сприятливого психологічного клімату [45]. Аналіз наукових досліджень дозволяє виділити основні фактори, що впливають на формування системи мотивації персоналу у готельному господарстві. Для їх узагальнення доцільно подати відповідну систематизацію (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори формування системи мотивації персоналу у готельному господарстві

Група факторів	Характеристика	Вплив на мотивацію
Організаційні	Графік роботи, умови праці, структура підприємства	Визначають рівень задоволеності працівників робочим процесом
Економічні	Рівень оплати праці, система преміювання, бонуси	Формують базову зацікавленість у роботі
Соціально-психологічні	Клімат у колективі, стиль управління, взаємовідносини	Впливають на емоційний стан та лояльність персоналу
Професійні	Можливості розвитку, навчання, кар'єрного зростання	Стимулюють довгострокову зацікавленість у роботі
Особистісні	Потреби, цінності, індивідуальні характеристики працівників	Визначають сприйняття стимулів і рівень їх ефективності

Джерело: узагальнено на основі [4; 9; 11; 17]

Інформація, наведена у таблиці 1.4, свідчить про багатофакторний характер мотивації персоналу у готельному господарстві. Вплив кожної групи факторів не є ізольованим, оскільки вони взаємодіють між собою та формують комплексну систему стимулювання. Наприклад, високий рівень оплати праці може не забезпечити належного рівня мотивації за несприятливого психологічного клімату в колективі. Водночас позитивні взаємовідносини між

працівниками можуть частково компенсувати недоліки матеріального стимулювання.

Організаційні фактори визначають умови, у яких здійснюється трудова діяльність. Нерегулярний графік, нічні зміни та інтенсивність роботи створюють додаткове навантаження на персонал, що вимагає відповідного стимулювання. Наявність чітко організованого робочого процесу сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності працею. Економічні фактори залишаються важливою складовою мотиваційної системи, однак їх вплив має обмежений характер. Працівники готельного господарства оцінюють не лише рівень доходу, а й співвідношення між витраченими зусиллями та отриманою винагородою. Несправедливість у системі оплати праці може призвести до зниження мотивації навіть за відносно високого рівня доходу [13].

Соціально-психологічні фактори формують середовище, у якому працює персонал. Взаємовідносини в колективі, стиль управління та рівень довіри між працівниками і керівництвом безпосередньо впливають на мотивацію. Позитивний клімат сприяє підвищенню залученості, тоді як конфлікти та напруженість у колективі знижують ефективність роботи.

Професійні фактори пов'язані з можливостями розвитку працівників. У готельному господарстві, де значна частина персоналу є молодого, можливість кар'єрного зростання та навчання виступає важливим стимулом. Відсутність таких можливостей призводить до втрати зацікавленості у роботі та пошуку альтернативних варіантів працевлаштування. Особистісні фактори визначають індивідуальне сприйняття стимулів. Працівники можуть по-різному реагувати на однакові умови, що обумовлює необхідність індивідуалізації мотиваційної системи. Врахування цих особливостей дозволяє підвищити ефективність застосовуваних стимулів.

Формування системи мотивації персоналу у підприємствах готельного господарства потребує комплексного підходу, що враховує специфіку галузі, різноманітність факторів впливу та індивідуальні особливості працівників. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності

підприємства, а й створення умов для стабільного розвитку персоналу.

Розробка дієвої системи мотивації у підприємствах готельного господарства потребує врахування не лише загальних принципів управління персоналом, а й специфічних умов функціонування галузі. Практика свідчить, що формальне використання стандартних інструментів стимулювання не забезпечує очікуваного результату, оскільки не враховує особливостей трудової діяльності у сфері гостинності. У зв'язку з цим постає питання не лише вдосконалення окремих елементів мотиваційної системи, а й перегляду підходів до її формування в цілому.

Одним із напрямів є перехід від фрагментарного використання стимулів до побудови цілісної мотиваційної системи. Вона має охоплювати всі категорії персоналу та забезпечувати узгодженість між різними видами стимулювання. Відсутність такої узгодженості призводить до ситуації, коли окремі елементи системи суперечать один одному, що знижує їх ефективність. Наприклад, високий рівень преміювання може втрачати значення за відсутності можливостей професійного розвитку або несправедливого розподілу навантаження. Значну увагу доцільно приділити індивідуалізації мотивації. Працівники готельного господарства відрізняються за віком, рівнем освіти, професійним досвідом і особистими пріоритетами. Врахування цих відмінностей дозволяє підвищити ефективність стимулювання, оскільки одні й ті самі заходи можуть мати різний вплив на різні категорії персоналу. Ігнорування індивідуальних потреб знижує мотиваційний ефект і призводить до формального виконання обов'язків [9].

Особливу роль у формуванні мотиваційної системи відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Обмеження лише фінансовими винагородами не дозволяє сформувати стійку зацікавленість у роботі. Працівники швидко адаптуються до рівня доходу, і його підвищення перестає сприйматися як стимул. Нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, можливість самореалізації та участь у прийнятті рішень, мають більш тривалий вплив, оскільки пов'язані з внутрішніми потребами людини [1].

Ефективність мотивації значною мірою залежить від прозорості та зрозумілості системи винагород. Працівник повинен чітко усвідомлювати, які результати очікуються від нього і яку винагороду він отримає у разі їх досягнення. Невизначеність або складність критеріїв оцінки призводить до зниження довіри до системи та втрати інтересу до її використання. У готельному господарстві, де результати праці часто мають якісний характер, розробка таких критеріїв потребує особливої уваги [10].

Важливим напрямом вдосконалення є розвиток корпоративної культури як складової мотиваційної системи. Вона формує середовище, у якому працівники здійснюють свою діяльність, і визначає норми поведінки у взаємодії з клієнтами та колегами. Підприємства, які приділяють увагу формуванню цінностей і стандартів, отримують більш стабільний рівень якості обслуговування [17].

Для узагальнення основних напрямів побудови ефективної системи мотивації доцільно подати їх у структурованому вигляді (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні напрями формування ефективної системи мотивації персоналу у готельному господарстві

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Комплексний підхід	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення загального рівня мотивації
Індивідуалізація	Враховування потреб різних категорій персоналу	Зростання ефективності стимулювання
Прозорість системи	Чіткі критерії оцінки та винагороди	Підвищення довіри до управління
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Зниження плинності кадрів
Підтримка корпоративної культури	Формування цінностей і стандартів поведінки	Покращення якості обслуговування

Джерело: узагальнено на основі [1; 4; 9; 17]

Дані таблиці 1.5 свідчать про те, що ефективна система мотивації повинна охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. Комплексний підхід дозволяє уникнути ситуації, коли окремі стимули не дають результату через відсутність взаємозв'язку з іншими елементами системи. Індивідуалізація підвищує ефективність мотивації, оскільки враховує різноманітність потреб

персоналу. Прозорість системи винагород сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом. У разі її відсутності виникають сумніви щодо справедливості оцінки результатів праці, що негативно впливає на мотивацію. Розвиток персоналу забезпечує довгострокову зацікавленість у роботі, оскільки працівники бачать перспективи професійного зростання. Значний вплив на мотивацію має стиль управління. Авторитарні методи, що базуються на контролі та примусі, знижують рівень залученості персоналу та обмежують його ініціативу. Натомість демократичний стиль сприяє формуванню довіри та підвищує готовність працівників до співпраці. У готельному господарстві, де значна частина рішень приймається безпосередньо на робочому місці, підтримка з боку керівництва та можливість самостійного вирішення ситуацій мають особливе значення [4].

Корпоративна культура виступає основою, на якій будується вся система мотивації. Вона визначає не лише поведінку працівників, а й їх ставлення до підприємства. Формування позитивного середовища сприяє підвищенню рівня залученості та зниженню конфліктності у колективі.

Окремої уваги заслуговує питання впровадження сучасних інструментів мотивації. До них належать гнучкі графіки роботи, програми визнання досягнень, системи внутрішнього навчання та наставництва. Їх застосування дозволяє адаптувати мотиваційну систему до змін у зовнішньому середовищі та підвищити її ефективність [14]. У готельному господарстві вдосконалення мотивації персоналу має безпосередній вплив на результати діяльності підприємства. Підвищення рівня зацікавленості працівників сприяє покращенню якості обслуговування, що, у свою чергу, впливає на задоволеність клієнтів і фінансові показники. Дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між мотивацією персоналу та конкурентоспроможністю підприємств у сфері гостинності [25].

Підсумовуючи, побудова ефективної системи мотивації у готельному господарстві потребує комплексного підходу, що враховує специфіку галузі, індивідуальні особливості працівників та сучасні тенденції розвитку

управління персоналом. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити стабільний розвиток персоналу.

Узагальнення теоретичних положень щодо мотивації персоналу дає підстави розглядати її як багатогранний процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності. Поведінка працівника формується під впливом не лише зовнішніх стимулів, а й внутрішніх потреб, цінностей і очікувань, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління мотивацією. Одностороннє застосування матеріальних важелів не забезпечує стійкого результату, оскільки не враховує індивідуальних особливостей персоналу та змінність його потреб. Аналіз наукових підходів дозволяє дійти висновку, що ефективна мотивація не обмежується впливом на окремого працівника, а охоплює всю систему управління підприємством. Вона визначає рівень залученості персоналу, його готовність до виконання поставлених завдань та здатність адаптуватися до змін. Від узгодженості мотиваційних механізмів із цілями підприємства залежить результативність управлінських рішень і стабільність функціонування організації.

Розгляд класичних і сучасних концепцій свідчить про поступовий перехід від жорсткого стимулювання до формування внутрішньої зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності. Така трансформація зумовлена зміною характеру праці та підвищенням ролі людського фактору у створенні кінцевого продукту. Поєднання різних теоретичних підходів дозволяє більш повно врахувати складність мотиваційного процесу та підвищити ефективність його практичного застосування.

Особливості діяльності підприємств готельного господарства обумовлюють підвищені вимоги до мотиваційної системи. Безпосередній контакт із клієнтами, емоційне навантаження та необхідність дотримання стандартів обслуговування формують специфічні умови праці, у яких рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на якість послуг. За таких умов зростає значення нематеріальних факторів, зокрема корпоративної культури,

соціально-психологічного клімату та можливостей професійного розвитку.

Системний підхід до формування мотивації передбачає врахування взаємозв'язку між організаційними, економічними, соціальними та особистісними чинниками. Їх узгоджене поєднання створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування стабільного кадрового потенціалу. Водночас ігнорування хоча б одного з цих аспектів знижує ефективність мотиваційних заходів і обмежує можливості розвитку підприємства. Отримані узагальнення свідчать про доцільність формування гнучкої та адаптивної системи мотивації, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби персоналу. Такий підхід забезпечує не лише досягнення поточних результатів, а й створює основу для довгострокового розвитку підприємств готельного господарства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «PREMIER HOTEL RUS», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство функціонує у складі національної мережі готелів Premier, яка об'єднує заклади різних категорій – від тризіркових до п'ятизіркових. До складу мережі входить понад десять готелів, розташованих у різних туристичних і ділових центрах України, а також один об'єкт за межами країни. Сукупний номерний фонд мережі перевищує дві тисячі одиниць, що свідчить про її масштабність і стабільне положення на ринку готельних послуг [6]. Діяльність готелів базується на єдиних стандартах обслуговування, що забезпечує однаковий рівень якості незалежно від місця розташування. Організаційна концепція мережі передбачає орієнтацію на формування позитивного враження від перебування у місті через якість сервісу. Готель розглядається як початкова точка взаємодії клієнта з міським середовищем, що визначає вимоги до рівня обслуговування, безпеки та комфорту. Такий підхід формує підвищені вимоги до персоналу, адже саме він безпосередньо впливає на сприйняття клієнтом як готелю, так і міста загалом.

Готель «Premier Hotel Rus» належить до категорії тризіркових бізнес-готелів і розташований у центральній частині міста Києва. Його місцезнаходження забезпечує зручний доступ до основних транспортних і ділових вузлів столиці. Поблизу знаходяться ключові об'єкти інфраструктури, зокрема станція метро «Палац Спорту», центральна вулиця міста та спортивні комплекси. Вигідне розташування сприяє формуванню стабільного попиту як з боку туристів, так і представників ділового середовища (див. додаток А) [12].

Архітектурно готель розміщений на підвищенні, що забезпечує панорамний огляд центральної частини міста. Така особливість виступає додатковою конкурентною перевагою, оскільки підвищує привабливість об'єкта для гостей. Номерний фонд готелю представлений різними категоріями

номерів, оформлених у стриманому класичному стилі, що відповідає концепції бізнес-готелю. Водночас інтер'єр не перевантажений декоративними елементами, що сприяє створенню комфортного середовища для короткострокового перебування [39].

Готель надає широкий спектр основних і додаткових послуг, орієнтованих як на індивідуальних клієнтів, так і на корпоративний сегмент. До базових належать послуги проживання, харчування, організації ділових заходів та обслуговування номерів. Особливістю підприємства є наявність значної кількості конференц-залів, що дозволяє проводити заходи різного масштабу – від невеликих ділових зустрічей до масових конференцій. Наявність такої інфраструктури формує окремий сегмент доходів і визначає специфіку організації роботи персоналу [12].

З метою узагальнення характеристик діяльності готелю доцільно представити основні напрями його функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності готелю «Premier Hotel Rus»

Напрямок діяльності	Зміст	Значення для підприємства
Проживання	Надання номерів різних категорій	Формує основну частку доходів
Харчування	Ресторан, бар, сніданки, банкетне обслуговування	Забезпечує додаткові доходи та підвищує рівень сервісу
Бізнес-послуги	Конференц-зали, бізнес-центр	Орієнтація на корпоративних клієнтів
Додаткові послуги	Фітнес-зал, пральня, консьєрж-сервіс	Підвищують комфорт перебування
Сервісне обслуговування	Прибирання номерів, обслуговування гостей	Визначає якість обслуговування

Джерело: узагальнено на основі [12; 39; 43]

Інформація, наведена у таблиці 2.1, свідчить про багатoproфільний характер діяльності готелю. Основний дохід формується за рахунок надання послуг проживання, однак значну роль відіграють супутні послуги, які підвищують загальну рентабельність підприємства.

Готель також бере участь у міжнародних екологічних ініціативах, що підтверджується наявністю сертифіката Green Key. Дотримання екологічних

стандартів впливає не лише на імідж підприємства, а й на організацію внутрішніх процесів, зокрема використання ресурсів і поведінку персоналу. Участь у таких програмах формує додаткові вимоги до системи управління та мотивації працівників.

Організаційна структура готелю побудована за функціональним принципом і передбачає поділ на основні підрозділи відповідно до напрямів діяльності. Вона забезпечує розподіл відповідальності та сприяє ефективному управлінню ресурсами. Середня чисельність персоналу станом на 2025 рік становить 111 осіб, що відповідає масштабам діяльності підприємства та обсягу наданих послуг. Організаційну структуру готелю можна представити у вигляді ієрархічної моделі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Premier Hotel Rus»

Джерело: сформовано на основі [12; 39]

Подана структура відображає функціональний розподіл обов'язків між

підрозділами. Кожен із них виконує специфічні завдання, однак їх діяльність є взаємопов'язаною. Наприклад, служба прийому та розміщення безпосередньо взаємодіє з клієнтами, тоді як служба покоївок забезпечує підтримання належного стану номерного фонду. Від узгодженості їх роботи залежить загальний рівень обслуговування.

З метою більш детального аналізу доцільно узагальнити основні характеристики підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальна характеристика готелю «Premier Hotel Rus»

Показник	Характеристика
Категорія	3*
Місцезнаходження	м. Київ, центр міста
Належність до мережі	Premier Hotels
Основні послуги	Проживання, харчування, бізнес-послуги
Чисельність персоналу	111 осіб (2025 р.)
Додаткові послуги	Консьєрж, фітнес, паркінг, пральня
Особливості	Конференц-сервіс, екологічна сертифікація

Джерело: узагальнено на основі [12; 39; 43]

Аналіз таблиці 2.2 дозволяє зробити висновок, що підприємство орієнтоване на обслуговування як туристичного, так і ділового сегменту. Поєднання основних і додаткових послуг формує комплексну пропозицію для клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність готелю. Таким чином, «Premier Hotel Rus» виступає багатофункціональним підприємством готельного господарства з розвиненою інфраструктурою та чітко організованою системою управління. Його діяльність базується на стандартах мережі Premier, що визначає підвищені вимоги до якості обслуговування та організації роботи персоналу. Особливості функціонування підприємства створюють передумови для подальшого аналізу системи управління мотивацією персоналу.

Оцінка фінансового стану підприємства доцільно розпочати з аналізу структури та динаміки балансу, оскільки саме він відображає загальний обсяг ресурсів підприємства та джерела їх формування. Зміни у складі активів і пасивів дозволяють визначити тенденції розвитку підприємства, рівень його

фінансової стійкості та ефективність управління ресурсами.

За досліджуваний період 2022–2024 рр. загальна вартість майна готелю демонструє поступове зростання. У 2022 році валюта балансу становила 446 524 тис. грн, у 2023 році – 457 311 тис. грн, а у 2024 році – 465 645 тис. грн. Така динаміка свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, що перебувають у його розпорядженні.

З метою детального аналізу доцільно розглянути динаміку основних показників балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників балансу готелю «Premier Hotel Rus»
у 2022–2025 рр., тис. грн**

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2024	Відн., %
Необоротні активи	234944,00	236767,00	236687,00	238450,00	+1763,00	+0,74
Оборотні активи	211580,00	220544,00	228958,00	241320,00	+12362,00	+5,40
Власний капітал	169735,00	37342,00	32529,00	34780,00	+2251,00	+6,92
Довгострокові зобов'язання	145691,00	65978,00	37342,00	30150,00	-7192,00	-19,26
Поточні зобов'язання	131098,00	419969,00	433116,00	444840,00	+11724,00	+2,71
Валюта балансу	446524,00	457311,00	465645,00	479770,00	+14125,00	+3,03

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [15; 16]

Дані таблиці 2.3 свідчать про нерівномірну динаміку основних показників балансу готелю «Premier Hotel Rus» упродовж 2022–2025 рр. Частка необоротних активів залишається відносно стабільною, що є характерним для підприємств готельного господарства, де значна частина ресурсів зосереджена у будівлях, обладнанні та іншій матеріально-технічній базі. У 2025 році обсяг необоротних активів зріс на 1763 тис. грн, або на 0,74 %, що свідчить про підтримання та часткове оновлення основних засобів підприємства.

Оборотні активи протягом досліджуваного періоду демонструють тенденцію до поступового зростання. У 2025 році їх обсяг збільшився на 12362 тис. грн, або на 5,40 % порівняно з 2024 роком. Подібна динаміка може бути

пов'язана зі збільшенням грошових коштів, дебіторської заборгованості та активізацією операційної діяльності підприємства. Зростання оборотних активів свідчить про розширення масштабів діяльності готелю, однак водночас потребує посилення контролю за ефективністю використання оборотних ресурсів. Особливої уваги заслуговує динаміка власного капіталу. У 2023 році спостерігалось його різке скорочення, що свідчило про погіршення фінансової стійкості підприємства. У 2024 році негативна тенденція зберігалася, проте у 2025 році відбулося часткове відновлення власного капіталу – його обсяг зріс на 2251 тис. грн, або на 6,92 %. Це може свідчити про покращення фінансових результатів діяльності та поступову стабілізацію фінансового стану готелю.

Довгострокові зобов'язання упродовж аналізованого періоду скорочувалися. У 2025 році їх обсяг зменшився на 7192 тис. грн, або на 19,26 %, що може розглядатися як позитивна тенденція, оскільки свідчить про зниження довгострокового боргового навантаження. Водночас значний рівень поточних зобов'язань вказує на збереження залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування. Поточні зобов'язання у 2025 році продовжили зростати та збільшилися на 11724 тис. грн, або на 2,71 %. Незважаючи на уповільнення темпів приросту порівняно з попередніми роками, їх високий рівень свідчить про значне навантаження на ліквідність підприємства та потребу у посиленні контролю за платоспроможністю.

Валюта балансу у 2025 році зросла на 14125 тис. грн, або на 3,03 %, що свідчить про збільшення загального обсягу ресурсів підприємства та підтримання його економічного потенціалу. Загалом результати аналізу свідчать про поступове відновлення діяльності готелю після кризових тенденцій попередніх років. Водночас підприємство все ще характеризується значною залежністю від залучених коштів, що потребує оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності фінансового управління.

Наступним етапом доцільно проаналізувати фінансові результати ТОВ «Готельний комплекс “Русь”», оскільки саме вони відображають здатність підприємства генерувати дохід, покривати витрати та формувати прибуток або

збиток. Якщо баланс показує ресурсну базу підприємства, то звіт про фінансові результати дає змогу оцінити, наскільки ефективно ця база використовується в операційній діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів готелю «Premier Hotel Rus»

у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2024	Відн. 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції	48101,00	126307,00	182257,00	89892,00	-92365,00	-50,68
Собівартість реалізованої продукції	61771,00	118648,00	167787,00	61240,00	-106547,00	-63,50
Валовий фінансовий результат	- 13670,00	7659,00	14470,00	28652,00	+14182,00	+98,01
Інші операційні доходи	4795,00	945,00	1400,00	1720,00	+320,00	+22,86
Адміністративні витрати	5958,00	10102,00	12371,00	11840,00	-531,00	-4,29
Витрати на збут	1981,00	3775,00	7153,00	6240,00	-913,00	-12,76
Інші операційні витрати	2883,00	1116,00	1418,00	1320,00	-98,00	-6,91
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 19697,00	-6389,00	-5072,00	10972,00	+16044,00	+316,33
Інші фінансові доходи	24,00	344,00	239,00	310,00	+71,00	+29,71
Інші доходи	11,00	0,00	20,00	15,00	-5,00	-25,00
Фінансові витрати	60846,00	22570,00	0,00	0,00	0,00	—
Інші витрати	3,00	21,00	0,00	0,00	0,00	—
Чистий фінансовий результат	- 80511,00	-28636,00	-4813,00	22912,00	+27725,00	+576,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [15; 16].

Дані табл. 2.4 свідчать про суттєві зміни фінансових результатів готелю «Premier Hotel Rus» упродовж 2022–2025 рр. У 2022–2024 рр. підприємство демонструвало поступове відновлення фінансових показників, а у 2025 р. перейшло до прибуткової діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. зріс порівняно з 2022 р. на 78 206 тис. грн, або на 162,6 %, а у 2024 р. –

ще на 55 950 тис. грн, або на 44,3 %. У 2025 р. дохід підприємства скоротився на 92 365 тис. грн, або на 50,68 %, та становив 89 892 тис. грн. Подібна динаміка може бути пов'язана зі зміною структури діяльності підприємства, скороченням обсягів реалізації послуг або впливом зовнішніх економічних факторів на попит у сфері гостинності.

Разом із тим у 2025 р. суттєво скоротилася собівартість реалізованої продукції — на 106 547 тис. грн, або на 63,5 %. Це позитивно вплинуло на валовий фінансовий результат, який зріс до 28 652 тис. грн, що на 14 182 тис. грн більше порівняно з 2024 р. Таким чином, підприємству вдалося значно покращити співвідношення між доходами та прямими витратами.

Операційна діяльність підприємства у 2022–2024 рр. залишалася збитковою, однак у 2025 р. ситуація суттєво покращилася. Якщо у 2024 р. операційний збиток становив 5 072 тис. грн, то у 2025 р. підприємство отримало операційний прибуток у розмірі 10 972 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності операційного управління, оптимізацію витрат та покращення результативності основної діяльності готелю.

Адміністративні витрати у 2025 р. скоротилися на 531 тис. грн, або на 4,29 %, а витрати на збут – на 913 тис. грн, або на 12,76 %. Зниження цих показників може свідчити про оптимізацію управлінських процесів, скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Інші операційні витрати також зменшилися на 6,91 %, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

Позитивним фактором залишається відсутність фінансових витрат у 2024–2025 рр. Порівняно з 2022 р., коли їх обсяг перевищував 60 млн грн, це суттєво знизило фінансове навантаження на підприємство та сприяло покращенню чистого фінансового результату.

Найбільш помітною є динаміка чистого фінансового результату. У 2022 р. підприємство отримало збиток у сумі 80 511 тис. грн, у 2023 р. він скоротився до 28 636 тис. грн, у 2024 р. – до 4 813 тис. грн, а у 2025 р. готель уже отримав чистий прибуток у розмірі 22 912 тис. грн. Приріст порівняно з 2024 р. становив

27 725 тис. грн. Це свідчить про фактичний перехід підприємства до прибуткової діяльності та покращення його фінансового стану. Отже, результати аналізу свідчать про позитивні тенденції у фінансовому розвитку готелю «Premier Hotel Rus» у 2025 р. Незважаючи на скорочення доходу, підприємству вдалося суттєво знизити витрати, покращити валовий та операційний фінансовий результат і забезпечити формування чистого прибутку. Це свідчить про підвищення ефективності фінансового управління та поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У цілому аналіз фінансових результатів свідчить, що готель «Premier Hotel Rus» перебуває на етапі поступового відновлення економічної активності. Підприємство нарощує обсяги реалізації та покращує валовий результат, однак операційна збитковість вказує на потребу в подальшій оптимізації витрат. Для теми дослідження це має пряме значення, оскільки витрати на оплату праці, які є складовою операційних витрат, повинні розглядатися не лише як фінансове навантаження, а як інвестиція у якість обслуговування, продуктивність і стабільність персоналу.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу готелю

Система мотивації персоналу готелю формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і стандартів мережі Premier, до якої належить підприємство. Організація стимулювання праці в даному випадку поєднує традиційні економічні інструменти та окремі елементи нематеріального впливу, спрямовані на підтримання стабільної якості обслуговування. Водночас специфіка готельного бізнесу, що передбачає інтенсивну взаємодію з клієнтами, формує підвищені вимоги до ефективності цієї системи. Матеріальна складова мотивації базується на поєднанні фіксованої та змінної частини оплати праці. Основою виступає посадовий оклад, диференційований залежно від посади, функціонального навантаження та рівня відповідальності. Додаткове стимулювання забезпечується через преміальні виплати, які можуть бути пов'язані з результатами діяльності

підрозділу або індивідуальними показниками працівника. У підрозділах, що безпосередньо контактують із клієнтами, важливу роль відіграють також неформальні доходи, зокрема чайові, які виступають додатковим фактором зацікавленості у якісному виконанні обов'язків. Разом із тим матеріальні стимули не мають універсального характеру, оскільки їх ефективність залежить від умов праці та організації робочого процесу. У готелі значна частина персоналу працює за змінним графіком, що передбачає нерівномірне навантаження та потребує додаткових компенсацій. Відсутність чітко сформованої системи таких компенсацій може знижувати мотиваційний ефект навіть за відносно стабільного рівня оплати праці.

Нематеріальна мотивація у готелі реалізується через створення умов для професійної діяльності та підтримання організаційного середовища. До її елементів належать можливості навчання, підвищення кваліфікації, а також формування сприятливого психологічного клімату. Працівники залучаються до виконання стандартів обслуговування, що визначені мережею, що певною мірою підвищує рівень дисципліни та передбачуваності результатів. Однак відсутність системного підходу до розвитку персоналу обмежує потенціал цих інструментів.

Організаційні аспекти мотивації проявляються у структурі управління та розподілі функцій між підрозділами. Чітке визначення обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій, проте водночас обмежує гнучкість працівників у вирішенні нестандартних ситуацій. У сфері гостинності така обмеженість може негативно впливати на якість обслуговування, оскільки потребує швидкої адаптації до запитів клієнтів.

Окрему увагу привертає динаміка чисельності персоналу, яка безпосередньо пов'язана з мотиваційними процесами. Скорочення або збільшення штату впливає на розподіл навантаження, рівень задоволеності працівників та їх продуктивність. Для наочності відповідні дані подано у вигляді таблиці, що може бути використана для побудови графічного відображення (рис. 2.2). Подані дані свідчать про істотні коливання чисельності

персоналу протягом досліджуваного періоду. Найбільша кількість працівників спостерігалася у 2022 році, після чого відбулося скорочення у 2023 році. У 2024 році чисельність частково відновилася, однак у 2025 році зафіксовано різке зменшення до 111 осіб. Така динаміка може бути пов'язана як із зовнішніми економічними чинниками, так і з внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації витрат.

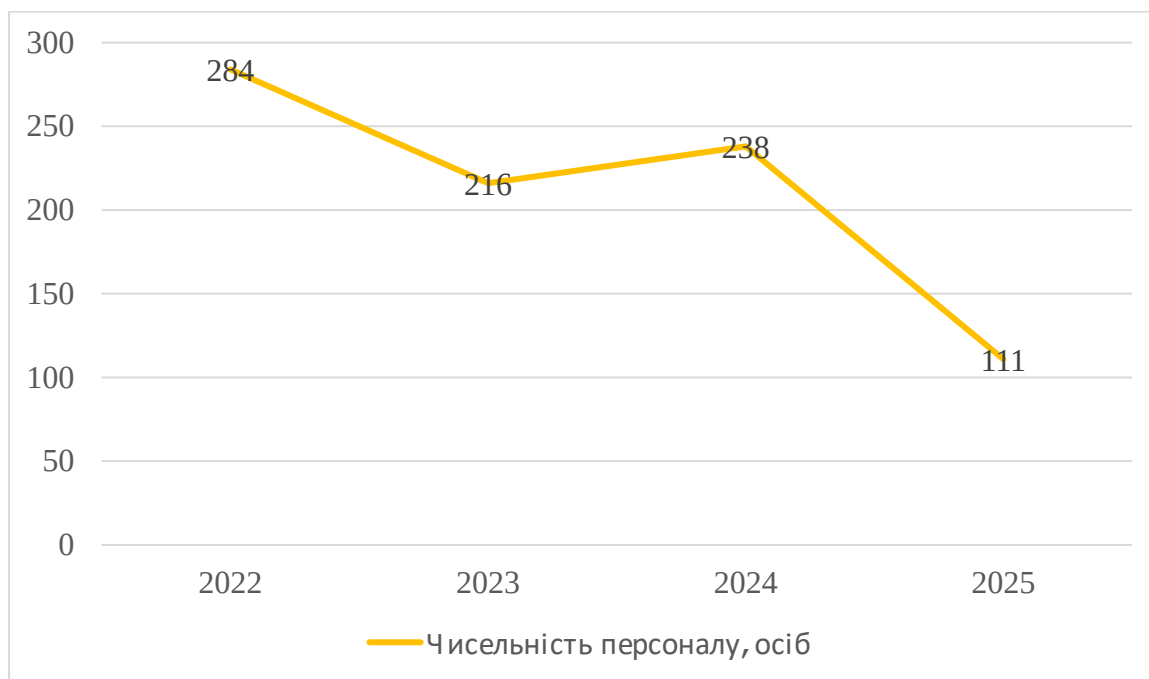


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу готелю «Premier Hotel Rus» у 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх даних підприємства

Зменшення чисельності персоналу має подвійний ефект. З одного боку, воно сприяє зниженню витрат на оплату праці, що особливо актуально в умовах фінансової нестабільності. З іншого боку, скорочення штату призводить до зростання навантаження на наявних працівників, що може негативно позначатися на їх мотивації та якості обслуговування. У готельному господарстві, де значна частина роботи пов'язана з безпосереднім контактом із клієнтами, перевантаження персоналу часто призводить до зниження рівня сервісу.

Аналіз діючої системи мотивації дозволяє зробити висновок про її

змішаний характер. Застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, проте їх поєднання не завжди є збалансованим. Матеріальні інструменти мають визначальний вплив, тоді як нематеріальні використовуються епізодично та не формують цілісної системи підтримки персоналу.

Особливістю мотивації у готелі є її залежність від результатів діяльності підприємства. Зниження фінансових показників обмежує можливості для матеріального стимулювання, що змушує керівництво шукати альтернативні підходи. У таких умовах зростає значення організаційних і соціально-психологічних факторів, однак їх розвиток потребує додаткових управлінських зусиль. Водночас саме нематеріальні методи мотивації можуть забезпечити підтримання належного рівня залученості персоналу навіть за умов фінансових обмежень. До таких інструментів належать визнання професійних досягнень працівників, формування сприятливого психологічного клімату, створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Для підприємств готельного господарства це має особливе значення, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від емоційного стану персоналу, його зацікавленості у результатах праці та рівня лояльності до підприємства. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підтримувати стабільність кадрового складу.

Для систематизації елементів мотивації, що застосовуються у готелі, доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика діючої системи мотивації персоналу готелю «Premier Hotel Rus»

Вид мотивації	Інструменти	Зміст застосування	Особливості впливу
Матеріальна	Посадовий оклад	Фіксована частина заробітної плати відповідно до посади	Забезпечує базову стабільність доходу
	Премії	Виплати за результати роботи або виконання планів	Стимулює підвищення продуктивності

Продовження табл. 2.5

	Надбавки та доплати	Оплата за нічні зміни, інтенсивність праці	Частково компенсує складні умови роботи
	Чайові	Додатковий дохід у контактних службах	Безпосередньо залежить від якості обслуговування
Нематеріальна	Визнання результатів	Подяки, позитивна оцінка керівництва	Підвищує лояльність і задоволеність роботою
	Професійний розвиток	Навчання, інструктажі, адаптація	Сприяє підвищенню кваліфікації
	Кар'єрне зростання	Можливість просування по службі	Формує довгострокову мотивацію
Соціальна	Умови праці	Графік роботи, забезпечення робочого місця	Впливає на рівень задоволеності
	Соціальні гарантії	Офіційне працевлаштування, відпустки	Забезпечує стабільність зайнятості
Організаційна	Чіткий розподіл обов'язків	Регламентовані функції підрозділів	Забезпечує контроль та порядок
	Стандарти обслуговування	Вимоги мережі Premier	Підтримує стабільну якість сервісу

Джерело: сформовано на основі [12; 39; 43]

Аналіз таблиці 2.5 показує, що у готелі використовується комбінована система мотивації, у якій домінує матеріальна складова. Саме вона визначає базовий рівень зацікавленості працівників у виконанні обов'язків. Водночас нематеріальні та соціальні інструменти мають допоміжний характер і не формують самостійної мотиваційної підсистеми. Звертає на себе увагу залежність частини доходів персоналу від безпосередньої взаємодії з клієнтами. Така особливість стимулює підвищення якості обслуговування, однак водночас створює нерівномірність доходів між різними категоріями працівників. У підрозділах, що не мають прямого контакту з гостями, можливості додаткового заробітку обмежені, що може знижувати їхню мотивацію. Наявність організаційних інструментів, зокрема стандартів обслуговування, забезпечує контроль за якістю роботи, проте не завжди стимулює ініціативність персоналу. Орієнтація на дотримання регламентів може призводити до формального виконання обов'язків без прагнення до покращення результатів. Отже, діюча система мотивації персоналу готелю «Premier Hotel Rus» характеризується

наявністю базових інструментів стимулювання, проте не має достатньої гнучкості та комплексності. Виявлені особливості створюють підґрунтя для подальшої оцінки її ефективності та визначення напрямів удосконалення.

Результативність діючої системи мотивації доцільно оцінювати не лише через перелік застосовуваних інструментів, а й через їх вплив на реальні показники діяльності підприємства. У готельному господарстві така оцінка тісно пов'язана з продуктивністю праці, стабільністю кадрового складу та якістю обслуговування клієнтів. Виявлені раніше тенденції у фінансових показниках і динаміці чисельності персоналу дозволяють сформулювати уявлення про практичну ефективність мотиваційної системи.

Зміни у чисельності персоналу свідчать про наявність внутрішніх дисбалансів, що можуть бути пов'язані із недостатнім рівнем стимулювання. Скорочення штату у 2025 році більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком вказує на суттєві кадрові трансформації. Подібні коливання зазвичай супроводжуються підвищенням навантаження на працівників, що впливає на рівень їх задоволеності роботою та якість виконання обов'язків. Крім того, зменшення чисельності персоналу може призводити до погіршення психологічного клімату в колективі, зростання емоційного виснаження та підвищення ризику професійного вигорання працівників. У довгостроковій перспективі це здатне негативно позначитися на якості обслуговування клієнтів, рівні продуктивності праці та загальній ефективності діяльності підприємства.

Для узагальнення впливу мотиваційної системи на діяльність підприємства доцільно оцінити ключові показники (табл. 2.6).

Наведені у таблиці 2.6 дані демонструють суперечливий характер впливу мотиваційної системи. З одного боку, підприємство поступово покращує фінансові результати, що може свідчити про певну ефективність застосовуваних стимулів. З іншого боку, значні зміни у чисельності персоналу вказують на проблеми у сфері утримання кадрів.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу системи мотивації на результати діяльності готелю

Показник	2022	2023	2024	2025	Тенденція	Інтерпретація впливу мотивації
Чисельність персоналу, осіб	284	216	238	111	↓ різке скорочення	Свідчить про нестабільність кадрового складу та проблеми з утриманням персоналу
Чистий дохід, тис. грн	48 101	126 307	182 257	89 892	↑ до 2024, ↓ у 2025	Зростання обсягів діяльності змінилося спадом, що може бути наслідком кадрових змін
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-80 511	-28 636	-4 813	22 912	↑ суттєве покращення	Перехід до прибутку свідчить про підвищення ефективності управління витратами
Середнє навантаження на 1 працівника (дохід/персонал), тис. грн	169,4	584,7	765,0	810,7	↑ стабільне зростання	Вказує на значне підвищення інтенсивності праці
Рівень кадрової стабільності	Низький	Низький	Середній	Дуже низький	↓ погіршення	Висока ймовірність плинності кадрів через перевантаження

Джерело: сформовано на основі [15; 16]

Зростання доходів при одночасному скороченні персоналу може означати підвищення інтенсивності праці. Така ситуація часто супроводжується перевантаженням працівників, що негативно впливає на їх мотивацію у довгостроковій перспективі. У готельному господарстві перевантаження персоналу має прямий вплив на якість обслуговування, оскільки знижується уважність до клієнтів і збільшується ймовірність помилок.

Аналіз відповідності діючої системи мотивації сучасним підходам дозволяє більш глибоко оцінити її ефективність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка відповідності системи мотивації готелю «Premier Hotel Rus»
сучасним підходам управління персоналом**

Критерій	Фактичний стан у готелі	Прояв у діяльності	Оцінка відповідності
Комплексність мотивації	Переважає матеріальне стимулювання	Основний акцент на заробітній платі, преміях і доплатах	Часткова
Баланс матеріальної та нематеріальної мотивації	Нематеріальні інструменти розвинені обмежено	Відсутність системних програм визнання та розвитку	Низька
Індивідуалізація мотивації	Практично відсутня	Однакові підходи до різних категорій персоналу	Низька
Прозорість системи оплати праці	Частково забезпечена	Працівники орієнтуються на базові виплати, але не завжди розуміють принципи преміювання	Середня
Розвиток персоналу	Обмежений, епізодичний	Навчання проводиться нерегулярно	Низька
Кар'єрне зростання	Обмежені можливості	Відсутність чітко визначених траєкторій просування	Низька
Залученість персоналу	Недостатній рівень	Скорочення штату та зростання навантаження знижують ініціативність	Низька
Гнучкість системи мотивації	Низька	Слабка адаптація до змін умов діяльності	Низька
Орієнтація на довгостроковий результат	Частково відсутня	Переважання короткострокових рішень (скорочення витрат)	Низька
Психологічний клімат	Нестабільний	Перевантаження персоналу впливає на взаємовідносини	Середня

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 17] та результатів аналізу діяльності підприємства

Аналіз таблиці 2.7 дозволяє більш глибоко оцінити якість діючої системи мотивації. Переважання матеріальних стимулів без належного розвитку нематеріальних інструментів свідчить про обмеженість підходу до управління персоналом. Така система забезпечує базову зацікавленість у роботі, проте не формує довгострокової прив'язаності працівників до підприємства. Низький рівень індивідуалізації мотивації означає, що особливості різних категорій персоналу практично не враховуються. У готельному господарстві, де функції працівників суттєво відрізняються, подібний підхід знижує ефективність стимулювання. Працівники, які не відчують відповідності між власними

потребами та умовами праці, менш зацікавлені у досягненні високих результатів.

Обмежений розвиток персоналу та відсутність чітких кар'єрних перспектив створюють додаткові ризики для кадрової стабільності. У поєднанні зі зростанням навантаження це формує передумови для плинності кадрів і зниження якості обслуговування.

Слабка гнучкість системи мотивації також негативно впливає на її ефективність. Підприємство недостатньо швидко адаптує мотиваційні інструменти до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності. У результаті виникає розрив між вимогами до персоналу та рівнем його стимулювання.

Таким чином, проведена оцінка свідчить про наявність суттєвих обмежень у діючій системі мотивації. Вона забезпечує функціонування підприємства, проте не відповідає повною мірою сучасним підходам до управління персоналом. Отримані результати створюють основу для подальшого виявлення проблем і розробки заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи.

2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу та виявлення проблем

Оцінювання ефективності мотивації персоналу доцільно здійснювати через систему кількісних показників, що відображають взаємозв'язок між результатами діяльності підприємства та використанням трудових ресурсів. У сфері готельного господарства така оцінка набуває особливого значення, оскільки саме персонал формує якість послуг і впливає на фінансові результати. Для проведення аналізу використано показники продуктивності праці, динаміки доходів, фінансового результату та чисельності персоналу. Першим етапом є розрахунок продуктивності праці, яка визначається як відношення доходу до середньооблікової чисельності персоналу:

$$ПП = \frac{Д}{ч} \quad (2.1)$$

де: ПП – продуктивність праці;

Д – дохід підприємства;

Ч – чисельність персоналу.

Побудуємо динаміку продуктивності праці (рис. 2.3).

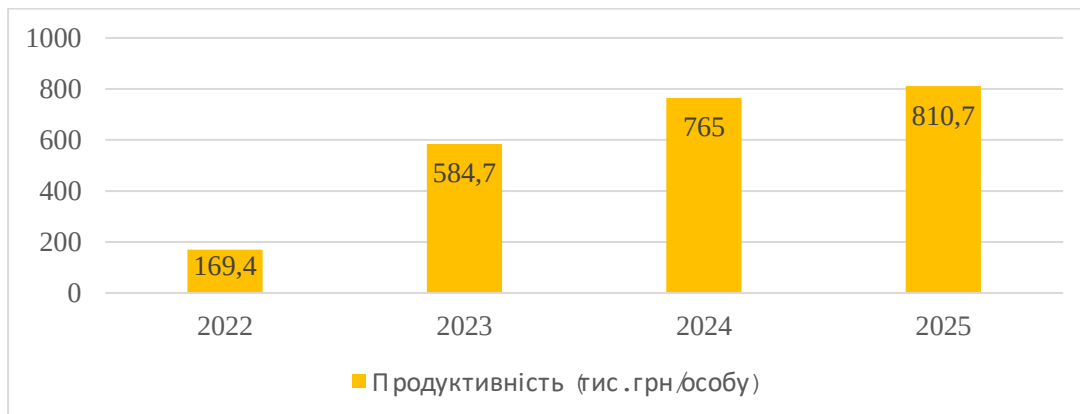


Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці у 2022–2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Розрахунки свідчать про різке зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. Найбільш суттєве підвищення відбулося у 2023 році, що пов'язано зі зростанням доходів при одночасному скороченні чисельності персоналу. У 2025 році показник досяг максимального значення, що вказує на значну інтенсифікацію праці.

Наступним етапом є оцінка темпів зростання доходу, що дозволяє визначити динаміку розвитку підприємства:

$$T_d = \frac{D_i}{D_{i-1}} \times 100\% \quad (2.2)$$

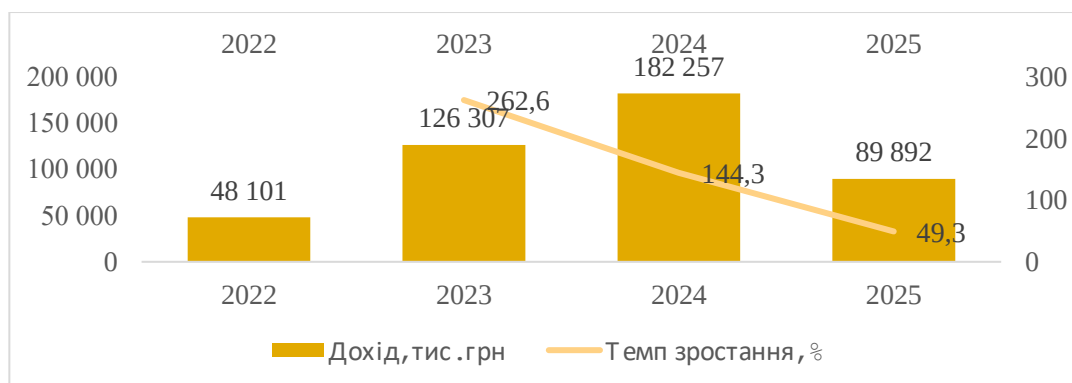


Рис. 2.4. Темпи зростання доходу у 2022–2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Динаміка доходу характеризується різким зростанням у 2023 році та подальшим уповільненням у 2024 році. У 2025 році спостерігається зниження доходу, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу та обмеженням обсягів діяльності.

Для більш повної оцінки ефективності доцільно розглянути динаміку чистого фінансового результату:

$$P = \frac{\Pi}{D} \times 100\% \quad (2.3)$$

де: P – рентабельність діяльності;

Π – чистий прибуток (збиток);

D – дохід.

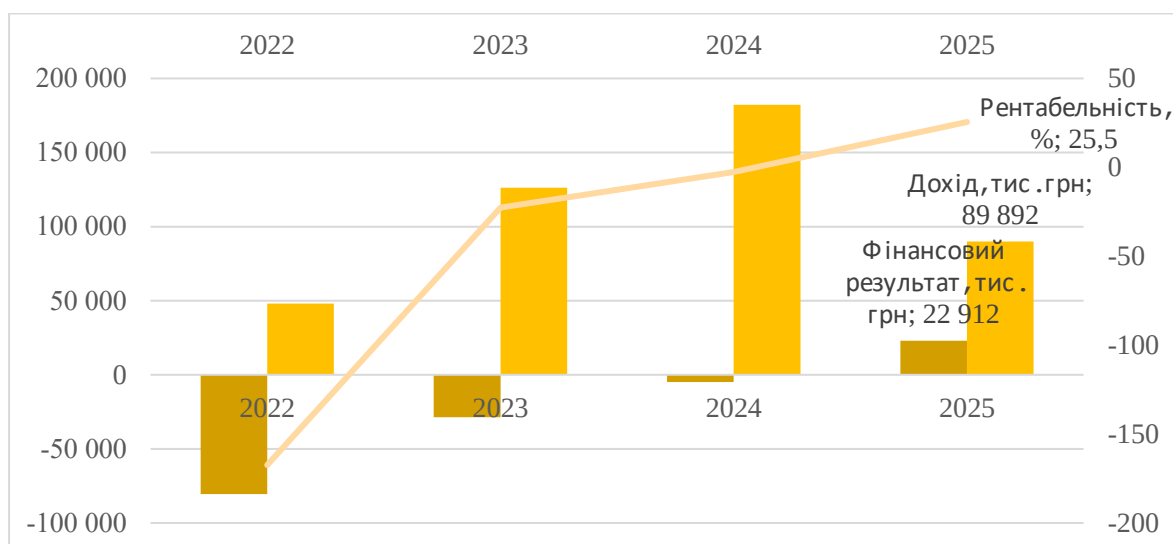


Рис. 2.5. Рентабельність діяльності у 2022–2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Отримані результати демонструють поступове покращення фінансового стану підприємства. У 2025 році готель вперше досяг позитивного рівня рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами.

Додатково доцільно оцінити зміну чисельності персоналу, яка безпосередньо впливає на мотиваційні процеси: Аналіз чисельності персоналу свідчить про нестабільність кадрової політики. Особливо різке скорочення у 2025 році вказує на суттєві зміни в організації діяльності підприємства. Така динаміка безпосередньо пов'язана з мотивацією, оскільки зменшення кількості

працівників супроводжується підвищенням навантаження на кожного з них.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності підприємства досягалося переважно за рахунок інтенсифікації праці та скорочення витрат на персонал. Зростання продуктивності праці не супроводжувалося відповідним розвитком мотиваційної системи, що створює ризики для стабільності кадрового складу.

Таким чином, оцінка ефективності мотивації персоналу свідчить про наявність короткострокового економічного ефекту, який досягається за рахунок підвищення інтенсивності праці. Водночас відсутність збалансованої системи стимулювання обмежує можливості довгострокового розвитку підприємства та зумовлює необхідність подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів.

Виявлені тенденції у фінансових показниках, динаміці чисельності працівників та рівні продуктивності праці свідчать про наявність внутрішніх дисбалансів, які обмежують ефективність управління трудовими ресурсами.

Насамперед привертає увагу невідповідність між зростанням продуктивності праці та скороченням чисельності персоналу. Підвищення показника доходу на одного працівника відбувалося не за рахунок удосконалення організації праці або розвитку компетенцій, а переважно через збільшення навантаження. Така ситуація створює ризик професійного виснаження працівників, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

Іншою проблемою є обмежена роль нематеріальної мотивації. Незважаючи на наявність окремих елементів, вони не формують цілісної системи стимулювання. Працівники орієнтуються переважно на матеріальні винагороди, що знижує їх внутрішню зацікавленість у результатах діяльності. В умовах готельного господарства, де важливими є комунікаційні навички та емоційна залученість, така ситуація обмежує потенціал підвищення якості сервісу.

Недостатня індивідуалізація мотивації також впливає на її ефективність. Працівники різних підрозділів виконують функції, що суттєво відрізняються за

змістом і рівнем відповідальності, однак підходи до їх стимулювання залишаються однаковими. Відсутність диференціації знижує результативність мотиваційних заходів, оскільки не враховує специфіку трудової діяльності та індивідуальні потреби персоналу.

Виявлені проблеми доцільно систематизувати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні проблеми системи мотивації персоналу готелю «Premier Hotel Rus»

Проблема	Прояв у діяльності	Причини виникнення	Наслідки
Перевантаження персоналу	Зростання продуктивності при скороченні чисельності	Оптимізація витрат на персонал	Зниження якості обслуговування, вигорання
Домінування матеріальної мотивації	Орієнтація на заробітну плату та премії	Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Низька внутрішня зацікавленість
Відсутність індивідуального підходу	Однакові стимули для різних категорій працівників	Спрощений підхід до управління	Зниження ефективності мотивації
Обмежені можливості розвитку	Нерегулярне навчання, відсутність кар'єрних перспектив	Недостатня увага до розвитку персоналу	Плинність кадрів
Нестабільність кадрового складу	Значні коливання чисельності працівників	Незбалансована мотиваційна політика	Зниження продуктивності та якості роботи
Низька гнучкість системи	Слабка адаптація до змін умов діяльності	Відсутність стратегічного підходу	Обмеження розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі результатів дослідження

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє зробити висновок, що проблеми системи мотивації мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Перевантаження персоналу та нестабільність кадрового складу формують замкнене коло, у якому зростання інтенсивності праці призводить до зниження мотивації, що, у свою чергу, стимулює подальше скорочення персоналу. Домінування матеріальних стимулів без належного розвитку нематеріальних інструментів обмежує можливості формування довгострокової зацікавленості працівників. За таких умов мотивація набуває короткострокового характеру і

залежить від рівня доходу, що не забезпечує стабільності кадрового складу.

Недостатня увага до професійного розвитку та кар'єрного зростання також негативно впливає на мотивацію. Працівники, які не бачать перспектив у межах підприємства, менш зацікавлені у підвищенні власної ефективності та схильні до зміни місця роботи.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати узагальнене уявлення про особливості функціонування підприємства та стан управління мотивацією персоналу. Аналіз організаційно-економічних характеристик свідчить, що готель здійснює діяльність у межах розвиненої мережі, має сформовану інфраструктуру та орієнтується як на туристичний, так і на діловий сегмент ринку. Водночас результати фінансово-економічного аналізу вказують на період нестабільності, який супроводжувався поступовим відновленням доходів і переходом до прибутковості.

Динаміка фінансових показників демонструє покращення результативності діяльності, однак досягнутий ефект значною мірою пов'язаний із оптимізацією витрат, зокрема витрат на персонал. Скорочення чисельності працівників супроводжувалося підвищенням продуктивності праці, що свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів. Подібна тенденція дозволяє досягти короткострокових економічних результатів, проте формує додаткове навантаження на персонал.

Оцінка діючої системи мотивації показує, що вона базується переважно на матеріальних стимулах і не має достатньої гнучкості. Нематеріальні інструменти використовуються обмежено та не забезпечують формування стійкої внутрішньої зацікавленості працівників у результатах діяльності. Відсутність індивідуалізованого підходу та недостатня увага до розвитку персоналу знижують ефективність стимулювання та впливають на рівень кадрової стабільності.

Зіставлення показників діяльності з характеристиками мотиваційної системи дозволяє зробити висновок про наявність дисбалансу між економічними результатами та станом трудових ресурсів. Підвищення

продуктивності праці не супроводжується відповідним рівнем задоволеності персоналу, що створює ризики для якості обслуговування та довгострокового розвитку підприємства.

Виявлені проблеми мають системний характер і охоплюють як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Недостатня комплексність мотиваційної системи, перевантаження працівників та обмежені можливості професійного розвитку знижують її результативність і потребують перегляду підходів до стимулювання праці.

Отримані результати формують підґрунтя для розробки заходів, спрямованих на вдосконалення мотиваційної системи, підвищення рівня залученості персоналу та забезпечення більш збалансованого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛІ «PREMIER HOTEL RUS», м. Київ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність перегляду підходів до формування системи мотивації персоналу. Виявлені проблеми не мають локального характеру, а відображають загальну невідповідність між вимогами до працівників і умовами їх стимулювання. Зростання продуктивності праці супроводжувалося підвищенням навантаження, тоді як розвиток мотиваційних інструментів не набув належної динаміки. За таких умов подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує не лише оптимізації витрат, а й створення більш збалансованої системи стимулювання. Першочерговим напрямом удосконалення виступає зниження диспропорції між інтенсивністю праці та рівнем її винагороди. Перевантаження персоналу, зафіксоване у попередньому аналізі, формує негативний вплив на якість обслуговування та психологічний стан працівників. За відсутності змін у цьому напрямі підвищується ризик подальшого зростання плинності кадрів, що, у свою чергу, ускладнює забезпечення стабільної роботи підприємства.

Наступним важливим аспектом є розширення ролі нематеріальної мотивації. Орієнтація переважно на фінансові стимули обмежує можливості впливу на внутрішню зацікавленість персоналу. У готельному господарстві, де результат діяльності значною мірою залежить від емоційної взаємодії з клієнтами, розвиток нематеріальних факторів, таких як визнання, підтримка та професійне зростання, набуває особливого значення.

Окремої уваги потребує індивідуалізація мотиваційних підходів. Різноманітність функцій, які виконують працівники різних підрозділів, зумовлює необхідність диференціації стимулів. Універсальні інструменти не забезпечують однакового ефекту, що знижує їх результативність. Врахування

особливостей окремих категорій персоналу дозволяє підвищити ефективність мотивації та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів.

Важливим напрямом виступає також розвиток системи професійного навчання та кар'єрного зростання. Відсутність чітких перспектив обмежує зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з підприємством. Умови, за яких працівник не бачить можливостей розвитку, формують схильність до зміни місця роботи, що негативно впливає на кадрову стабільність. Не менш суттєвим є підвищення гнучкості мотиваційної системи. Зміни у зовнішньому середовищі, коливання попиту на послуги та внутрішні трансформації підприємства вимагають оперативного реагування з боку управління. Наявність жорстко фіксованих підходів до стимулювання обмежує можливості адаптації та знижує ефективність управлінських рішень.

З метою узагальнення визначених напрямів удосконалення доцільно представити їх у структурованому вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу готелю
«Premier Hotel Rus»**

Напрямок	Сутність	Очікуваний ефект
Збалансування навантаження та винагороди	Узгодження обсягів роботи з рівнем оплати праці	Зниження перевантаження, підвищення задоволеності
Розвиток нематеріальної мотивації	Впровадження систем визнання, підтримки та заохочення	Підвищення внутрішньої зацікавленості
Індивідуалізація стимулювання	Адаптація мотиваційних інструментів до різних категорій персоналу	Зростання ефективності мотивації
Професійний розвиток	Організація навчання та створення кар'єрних можливостей	Зниження плинності кадрів
Підвищення гнучкості системи	Адаптація стимулів до змін умов діяльності	Покращення управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці 3.1 свідчить про необхідність переходу від фрагментарного вдосконалення до комплексного підходу. Кожен із напрямів має взаємозв'язок з іншими, що обумовлює потребу у їх одночасній реалізації.

Наприклад, розвиток нематеріальної мотивації без врахування рівня навантаження не забезпечить очікуваного результату, так само як і підвищення оплати праці без створення можливостей для розвитку. Таким чином, обґрунтовані напрями удосконалення формують основу для розробки конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації персоналу та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Підвищення ефективності мотивації персоналу потребує переходу від загальних управлінських підходів до конкретних практичних рішень, які враховують особливості діяльності підприємства та виявлені проблеми. Запропоновані заходи повинні не лише усувати окремі недоліки, а й формувати цілісну систему стимулювання, здатну забезпечити стабільність кадрового складу та підвищення результативності праці.

Одним із першочергових заходів є впровадження оновленої системи матеріального стимулювання, що базується на принципі прозорості та залежності винагороди від результатів роботи. Існуюча система, орієнтована переважно на фіксовану оплату, не забезпечує достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності. Запровадження чітко визначених показників ефективності дозволить пов'язати розмір премій із конкретними результатами діяльності, що підвищить мотиваційний ефект.

Важливим напрямом є розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій персоналу. Для працівників служби прийому і розміщення такими показниками можуть бути рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування та кількість повторних звернень. Для працівників господарської служби доцільно враховувати якість прибирання та дотримання стандартів. Використання KPI дозволяє об'єктивізувати оцінку праці та забезпечити справедливий розподіл винагород.

Наступним заходом є розвиток нематеріальної мотивації, яка має доповнювати матеріальні стимули. Доцільно впровадити систему визнання досягнень персоналу, що може включати щомісячне визначення кращих працівників, відзначення результатів роботи та публічне заохочення. Такий

підхід формує позитивне ставлення до праці та підвищує рівень залученості.

Значну увагу необхідно приділити професійному розвитку персоналу. Організація навчання, тренінгів та програм адаптації нових працівників сприятиме підвищенню їх кваліфікації та зменшенню кількості помилок у роботі. Водночас створення можливостей кар'єрного зростання дозволить утримувати працівників у межах підприємства, що знижує витрати на підбір і навчання нових кадрів. З метою зменшення перевантаження персоналу доцільно оптимізувати організацію праці. Перегляд графіків роботи, більш рівномірний розподіл навантаження та використання гнучких форм зайнятості дозволять підвищити рівень задоволеності працівників і знизити ризик професійного вигорання. У готельному господарстві такі заходи мають особливе значення, оскільки рівень обслуговування безпосередньо залежить від фізичного та емоційного стану персоналу. Окремим напрямом є впровадження системи внутрішніх комунікацій, що сприятиме підвищенню довіри між працівниками та керівництвом. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і оперативно реагувати на них. Працівники, які мають можливість висловлювати власну думку, демонструють вищий рівень залученості та відповідальності.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу готелю

«Premier Hotel Rus»

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Впровадження системи KPI	Визначення показників ефективності для різних підрозділів	Підвищення продуктивності праці
Удосконалення системи преміювання	Прив'язка премій до результатів роботи	Зростання зацікавленості персоналу
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, заохочення, корпоративні заходи	Підвищення лояльності працівників
Організація навчання	Проведення тренінгів і програм розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу

Продовження табл. 3.2

Оптимізація навантаження	Перегляд графіків роботи та розподілу обов'язків	Зниження перевантаження
Розвиток комунікацій	Впровадження системи зворотного зв'язку	Покращення взаємодії у колективі

Джерело: сформовано автором

Аналіз запропонованих заходів свідчить про їх комплексний характер. Вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, що дозволяє сформувати більш збалансовану систему стимулювання. Особливістю запропонованого підходу є його орієнтація на довгостроковий результат, що проявляється у створенні умов для розвитку персоналу та підвищення його залученості. Впровадження системи KPI дозволить забезпечити об'єктивність оцінки праці та підвищити прозорість винагород. Працівники отримають чітке розуміння того, які результати очікуються від них, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності. У поєднанні з удосконаленою системою преміювання це створює основу для формування результатноорієнтованої моделі мотивації.

Розвиток нематеріальної мотивації сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Визнання досягнень та підтримка працівників підвищують рівень їх задоволеності роботою, що, у свою чергу, впливає на якість обслуговування клієнтів.

Організація навчання та кар'єрного розвитку дозволяє сформувати стабільний кадровий потенціал. Працівники, які мають можливість професійного зростання, демонструють вищий рівень лояльності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Оптимізація навантаження є необхідною умовою підвищення ефективності мотивації. Збалансований розподіл роботи дозволяє уникнути перевантаження та знизити ризик професійного вигорання. У результаті підвищується якість виконання обов'язків і зменшується плинність кадрів.

Таким чином, запропоновані заходи формують основу для вдосконалення

системи мотивації персоналу готелю «Premier Hotel Rus». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити стабільність кадрового складу та створити умови для подальшого розвитку.

3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації у діяльність готелю

Підвищення ефективності управління персоналом у готельному господарстві дедалі більше пов'язується із застосуванням сучасних інструментів мотивації, які поєднують економічні, організаційні та соціально-психологічні підходи. Використання лише традиційних стимулів не забезпечує необхідного рівня залученості працівників, особливо в умовах підвищеного навантаження та змін у структурі персоналу. Виявлені раніше проблеми свідчать про потребу у впровадженні більш гнучких і результатюорієнтованих інструментів, що дозволяють адаптувати систему мотивації до специфіки діяльності готелю.

Підбір сучасних інструментів здійснювався з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідність особливостям готельного бізнесу, можливість практичної реалізації та вплив на виявлені проблеми мотивації. Особливу увагу приділено тим інструментам, які дозволяють одночасно підвищити продуктивність праці та стабілізувати кадровий склад.

Одним із найбільш ефективних інструментів є система управління результативністю (performance management), що базується на використанні KPI. Вона передбачає чітке визначення цілей для кожного працівника або підрозділу та регулярну оцінку їх досягнення. Для готелю доцільно запровадити диференційовані показники залежно від функціональних обов'язків. Наприклад, для адміністратора рецепції доцільно враховувати швидкість обслуговування гостей, рівень їх задоволеності та кількість позитивних відгуків. Для працівників служби прибирання доцільно оцінювати якість виконання стандартів та відсутність скарг.

Іншим важливим інструментом є гнучка система винагород, яка

передбачає поєднання фіксованої та змінної частини оплати праці. Змінна частина формується залежно від досягнутих результатів, що створює прямий зв'язок між продуктивністю та рівнем доходу. У готельному господарстві така система дозволяє стимулювати не лише індивідуальні, а й колективні результати, що сприяє покращенню взаємодії між підрозділами.

З метою підвищення внутрішньої зацікавленості персоналу доцільно впровадити елементи гейміфікації. Використання ігрових механізмів у процесі роботи дозволяє підвищити мотивацію за рахунок емоційного залучення. Наприклад, можна запровадити систему балів за виконання завдань, які в подальшому обмінюються на бонуси або заохочення. Подібний підхід особливо ефективний у колективах із високим рівнем комунікації.

Значний потенціал має впровадження цифрових HR-інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси оцінки та стимулювання персоналу. Використання спеціалізованих програм забезпечує прозорість системи мотивації, спрощує контроль за виконанням показників та дозволяє оперативно аналізувати результати діяльності. У готелі доцільно застосувати цифрові платформи для оцінки ефективності працівників та збору зворотного зв'язку.

Окремої уваги заслуговують програми підтримки добробуту персоналу (well-being). Вони спрямовані на покращення фізичного та психологічного стану працівників, що безпосередньо впливає на їх продуктивність. У готельному бізнесі, де робота часто пов'язана з високим рівнем стресу, впровадження таких програм дозволяє знизити рівень вигорання та підвищити якість обслуговування.

З метою узагальнення сучасних інструментів мотивації доцільно представити їх у таблиці (табл. 3.3). Таблиця 3.3 дозволяє побачити, що кожен інструмент має чітке практичне застосування саме в умовах готельного підприємства. На відміну від попередньої системи мотивації, де домінував універсальний підхід, запропонована модель передбачає адаптацію інструментів до специфіки підрозділів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність стимулювання та уникнути формального використання

мотиваційних механізмів.

Таблиця 3.3

Сучасні інструменти мотивації персоналу та їх характеристика

Інструмент	Зміст інструменту	Конкретизація для готелю	Підрозділи застосування	Очікуваний ефект
КРІ (система результативності)	Встановлення кількісних і якісних показників діяльності	Оцінка швидкості заселення, кількості скарг, рейтингу гостей	Рецепція, служба розміщення, хаускіпінг	Підвищення контролю якості та продуктивності
Гнучка система оплати праці	Поєднання окладу та змінної частини	Бонуси за відгуки клієнтів, виконання плану завантаження	Усі операційні підрозділи	Прямий зв'язок між результатом і доходом
Гейміфікація	Використання ігрових елементів у роботі	Нарахування балів за якісне обслуговування, рейтинг працівників	Рецепція, ресторан, служба обслуговування	Підвищення залученості персоналу
Digital HR-системи	Автоматизація HR-процесів	Онлайн-оцінка персоналу, електронні анкети задоволеності	HR-відділ, адміністрація	Прозорість і швидкість управління
Програми well-being	Підтримка фізичного та психологічного стану	Гнучкий графік, зони відпочинку, психологічна підтримка	Усі працівники	Зниження вигорання та плинності
Система визнання	Публічне заохочення результатів	«Працівник місяця», нагородження на зборах	Усі підрозділи	Підвищення лояльності
Кар'єрне планування	Формування траєкторії розвитку	Перехід із лінійних посад на керівні	Персонал середньої ланки	Утримання працівників
Навчальні програми	Підвищення кваліфікації	Тренінги сервісу, комунікації, роботи з клієнтами	Усі підрозділи	Зростання якості обслуговування

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці 3.3 дозволяє визначити, що сучасні інструменти мотивації мають комплексний характер і спрямовані на вирішення різних аспектів управління персоналом. Їх поєднання дозволяє створити більш ефективну систему стимулювання, яка враховує як економічні, так і психологічні фактори.

З урахуванням специфіки діяльності готелю доцільно конкретизувати

заходи впровадження зазначених інструментів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Конкретизація заходів впровадження сучасних інструментів
мотивації**

Інструмент	Захід	Конкретні дії	Відповідальні	Термін реалізації
КРІ	Розробка системи показників	Визначення 3–5 КРІ для кожної посади	HR-відділ, керівники підрозділів	1–2 місяці
КРІ	Впровадження оцінки	Щомісячний аналіз результатів	HR адміністрація +	Постійно
Гнучка оплата	Введення бонусів	10–30% зарплати як змінна частина	Керівництво	1 місяць
Гнучка оплата	Прив'язка до результату	Бонуси за відгуки клієнтів	Адміністрація	Постійно
Гейміфікація	Система рейтингів	Формування рейтингу працівників	HR-відділ	2 місяці
Гейміфікація	Система балів	Обмін балів на бонуси або подарунки	HR	Постійно
Digital HR	Впровадження ПЗ	Вибір і запуск HR-системи	IT + HR	3 місяці
Digital HR	Онлайн-опитування	Оцінка задоволеності персоналу	HR	Щоквартально
Well-being	Гнучкий графік	Оптимізація змін	Керівники підрозділів	1–2 місяці
Well-being	Програми підтримки	Тренінги зі стрес-менеджменту	HR	Постійно
Визнання	Програма заохочення	«Працівник місяця», подяки	Адміністрація	Щомісячно
Навчання	Організація тренінгів	Щоквартальні навчальні заходи	HR	Постійно
Кар'єра	Планування розвитку	Формування кадрового резерву	HR керівництво +	3–6 місяців

Джерело: сформовано автором

Запропоновані заходи дозволяють не лише модернізувати систему мотивації, а й забезпечити її відповідність сучасним вимогам управління персоналом. Їх реалізація сприятиме формуванню більш ефективної моделі стимулювання, що поєднує економічні та соціально-психологічні аспекти.

Впровадження системи КРІ створює основу для об'єктивної оцінки результатів діяльності, що підвищує довіру персоналу до управлінських рішень.

Гнучка система оплати праці забезпечує прямий зв'язок між результатами та винагородою, що стимулює підвищення продуктивності. Використання гейміфікації дозволяє підвищити залученість працівників, що є важливим для підтримання високого рівня сервісу. Цифрові інструменти забезпечують прозорість та оперативність управління персоналом, що дозволяє швидко реагувати на зміни у діяльності підприємства. Програми підтримки добробуту персоналу сприяють зниженню рівня стресу та покращенню психологічного клімату в колективі. Таким чином, впровадження сучасних інструментів мотивації створює передумови для підвищення ефективності діяльності готелю, покращення якості обслуговування та забезпечення стабільності кадрового складу.

Ефективність запропонованих інструментів мотивації значною мірою залежить не лише від їх змісту, а й від якості організації процесу впровадження. Наявність навіть найбільш сучасних рішень не забезпечує результату без чітко структурованого механізму реалізації, що враховує послідовність дій, ресурси та особливості підприємства. Для готелю, де персонал є основним носієм сервісу, процес впровадження повинен бути поетапним і максимально адаптованим до умов діяльності. Запровадження сучасної системи мотивації доцільно здійснювати за принципом поступового переходу від існуючих підходів до нової моделі. Різкі зміни можуть викликати опір з боку персоналу, що знижує ефективність реформування. Натомість поетапна реалізація дозволяє адаптувати працівників до нових умов та забезпечити стабільність функціонування підприємства. Важливим елементом успішного впровадження є також постійний моніторинг результатів та отримання зворотного зв'язку від працівників. Це дає можливість своєчасно виявляти недоліки системи мотивації, коригувати окремі інструменти та підвищувати рівень довіри персоналу до змін. Крім того, ефективна комунікація між керівництвом і працівниками сприяє формуванню позитивного ставлення до нововведень та підвищує загальну результативність роботи готелю.

З метою систематизації процесу впровадження доцільно представити

його у вигляді етапів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розширена характеристика етапів впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу готелю «Premier Hotel Rus»

Етап	Зміст робіт	Конкретні дії	Відповідальні	Термін реалізації	Можливі ризики
Підготовчий	Оцінка існуючої системи мотивації	Аналіз показників діяльності, опитування персоналу, виявлення проблем	HR-відділ, керівництво	1 місяць	Неповнота інформації, формальний підхід
Підготовчий	Формування цілей змін	Визначення пріоритетів (зниження плинності, підвищення продуктивності)	Керівництво	2 тижні	Нереалістичні цілі
Проектний	Розробка системи KPI	Визначення показників для кожної посади	HR, керівники підрозділів	1–2 місяці	Складність у визначенні критеріїв
Проектний	Формування системи винагород	Розрахунок бонусної частини, визначення умов преміювання	Фінансовий відділ, HR	1 місяць	Обмежені фінансові ресурси
Проектний	Підготовка цифрових інструментів	Вибір програмного забезпечення, налаштування систем	IT-відділ	2–3 місяці	Технічні труднощі
Впровадження	Інформування персоналу	Проведення зборів, роз'яснення змін	HR, керівники	2 тижні	Опір змінам
Впровадження	Навчання персоналу	Проведення тренінгів щодо нової системи	HR, тренери	1 місяць	Низька залученість
Впровадження	Запуск системи KPI і бонусів	Початок оцінювання результатів і нарахування премій	HR, адміністрація	Постійно	Помилки на початковому етапі
Контрольний	Моніторинг результатів	Аналіз продуктивності, відгуків персоналу	HR	Щомісячно	Формальність оцінки

Продовження табл. 3.5

Контрольний	Коригування системи	Внесення змін у KPI, бонуси, підходи	Керівництво, HR	Щоквартальний	Запізнана реакція
Розвитковий	Розширення інструментів	Впровадження гейміфікації, програм well-being	HR	6 місяців	Недостатні ресурси
Розвитковий	Інтеграція у систему управління	Закріплення мотивації як частини HR-стратегії	Керівництво	Постійно	Відсутність системності

Джерело: сформовано автором

Розширена таблиця 3.5 дозволяє розглядати процес впровадження як комплексну управлінську систему, а не як окремі набір заходів. Вона відображає не лише послідовність дій, а й потенційні ризики, які можуть виникати на кожному етапі. Такий підхід дає можливість заздалегідь передбачити проблеми та знизити їх вплив. Особливої уваги потребує підготовчий етап, оскільки саме він формує основу для подальших змін. Неповне або поверхове дослідження поточного стану мотивації може призвести до помилкового вибору інструментів. У результаті навіть добре розроблена система не забезпечить очікуваного ефекту.

Проектний етап визначає якість майбутньої системи мотивації. Помилки на цьому етапі, зокрема у визначенні KPI або системи винагород, можуть знизити довіру персоналу та сформувати негативне ставлення до змін. Саме тому важливим є залучення керівників підрозділів, які мають практичний досвід роботи з персоналом.

Етап впровадження супроводжується найбільшими організаційними труднощами. Опір персоналу, нерозуміння нових підходів або недостатній рівень комунікації можуть уповільнити процес змін. Проведення навчання та роз'яснювальної роботи дозволяє мінімізувати ці ризики та забезпечити більш плавний перехід до нової системи.

Контрольний етап забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів. Регулярний моніторинг показників

діяльності дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи. Таким чином, розширена модель впровадження демонструє, що ефективна система мотивації формується не лише через набір інструментів, а через чітко організований процес їх реалізації. Саме така послідовність дій створює передумови для досягнення стабільного результату та підвищення ефективності діяльності готелю.

Практична реалізація запропонованих заходів потребує також визначення відповідальних осіб, ресурсів і строків виконання. Без чіткого розподілу відповідальності навіть добре розроблена система може залишитися формальною. У зв'язку з цим доцільно конкретизувати механізм впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Механізм впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу

Напрямок	Дії	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
KPI	Розробка та впровадження показників	HR-відділ, керівники	Час, аналітичні дані	Підвищення продуктивності
Оплата праці	Введення змінної частини	Керівництво	Фінансові ресурси	Зростання мотивації
Гейміфікація	Впровадження рейтингової системи	HR-відділ	Організаційні ресурси	Підвищення залученості
Digital HR	Автоматизація процесів	IT, HR	Програмне забезпечення	Прозорість управління
Well-being	Організація програм підтримки	HR	Організаційні ресурси	Зниження вигорання
Навчання	Проведення тренінгів	HR, зовнішні експерти	Фінансові ресурси	Підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором

Розширений аналіз таблиці 3.6 дозволяє зробити висновок про те, що успішність впровадження сучасних інструментів мотивації залежить від узгодженості дій керівництва та персоналу. Кожен із напрямів потребує відповідного ресурсного забезпечення, що включає як фінансові, так і організаційні складові. Особливу увагу слід приділити впровадженню цифрових інструментів, оскільки вони забезпечують основу для подальшого розвитку системи мотивації. Автоматизація процесів дозволяє знизити витрати

часу на управління персоналом і підвищити точність оцінки результатів діяльності.

Водночас реалізація програм підтримки персоналу сприяє формуванню більш сприятливого психологічного клімату. Зниження рівня стресу та перевантаження безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, що є визначальним фактором для готельного бізнесу.

Узагальнюючи, механізм впровадження сучасних інструментів мотивації передбачає комплексний підхід, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти. Його реалізація дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити умови для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Фінансове обґрунтування удосконалення системи мотивації передбачає попереднє визначення обсягу інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів. До складу витрат включено витрати на впровадження системи KPI, організацію навчання персоналу, формування бонусної системи, цифровізацію HR-процесів, а також заходи, спрямовані на підтримку добробуту працівників.

Загальна сума витрат визначається як сума витрат за окремими напрямками:

$$B_3 = B_{KPI} + B_{навч} + B_{бонус} + B_{HR} + B_{well} \quad (3.1)$$

Розрахунок:

$$B_3 = 800 + 600 + 1000 + 400 + 200 = 3000 \text{ тис. грн}$$

Результати узагальнено в таблиці 3.7.

Структура витрат демонструє переважання стимулюючих інструментів прямого впливу на результативність праці. Найбільшу частку займають бонусні виплати, що пояснюється їх безпосереднім зв'язком із продуктивністю

персоналу. Витрати на цифровізацію мають меншу частку, однак формують довгостроковий ефект за рахунок оптимізації управлінських процесів.

Таблиця 3.7

Структура витрат на впровадження заходів мотивації персоналу

Захід	Витрати, тис. грн	Частка, %
Впровадження KPI-системи	800	26,7
Навчання та розвиток персоналу	600	20,0
Бонусна система та преміювання	1000	33,3
Digital HR (автоматизація процесів)	400	13,3
Well-being програми	200	6,7
Разом	3000	100,0

Джерело: розраховано автором

Покращення системи мотивації персоналу безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, відображається на обсязі доходу підприємства. Підвищення якості сервісу сприяє зростанню повторних звернень, збільшенню середнього чеку та розширенню клієнтської бази.

Приріст доходу визначається за формулою:

$$\Delta D = D_{2025} \times r \quad (3.2)$$

де: r – очікуваний темп зростання доходу.

Розрахунок (приймаємо 12% зростання):

$$\Delta D = 89892 \times 0,12 = 10787 \text{ тис. грн}$$

$$D_{2026} = 89892 + 10787 = 100679 \text{ тис. грн}$$

Прийняте значення базується на середніх темпах зростання доходів у сфері готельного господарства та враховує помірний ефект від підвищення якості обслуговування.

Результати подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз приросту доходу підприємства

Показник	Значення
Дохід 2025 р., тис. грн	89 892
Темп зростання, %	12
Приріст доходу, тис. грн	10 787
Прогнозний дохід, тис. грн	100 679

Джерело: розраховано автором

Отриманий приріст доходу свідчить про те, що навіть помірне покращення якості сервісу формує відчутний фінансовий результат. Зростання доходу обумовлене не лише збільшенням кількості клієнтів, а й підвищенням рівня їх лояльності. Подібна динаміка є характерною для підприємств готельного господарства, де якість обслуговування безпосередньо впливає на фінансові результати.

Плинність кадрів супроводжується додатковими витратами, пов'язаними з пошуком, підбором, навчанням і адаптацією нових працівників. Зниження рівня плинності дозволяє скоротити ці витрати та стабілізувати роботу підприємства. Економія визначається за формулою:

$$E_{\text{пл}} = (Ч_{\text{зв1}} - Ч_{\text{зв2}}) \times B_{\text{заміни}} \quad (3.3)$$

де: $Ч_{\text{зв1}}$ – кількість звільнених працівників до впровадження заходів;

$Ч_{\text{зв2}}$ – кількість звільнених після впровадження;

$B_{\text{заміни}}$ – витрати на заміну одного працівника.

Розрахунок:

(припускаємо зниження плинності з 25% до 15%)

$$Ч_{\text{зв1}} = 111 \times 0,25 = 28$$

$$Ч_{\text{зв2}} = 120 \times 0,15 = 18$$

$$E_{\text{пл}} = (28 - 18) \times 50 = 500 \text{ тис. грн}$$

Результати узагальнено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Економія від зниження плинності персоналу

Показник	Значення
Чисельність персоналу, осіб	111 / 120
Плинність до впровадження, %	25
Плинність після впровадження, %	15
Кількість замінених працівників (до)	28
Кількість замінених працівників (після)	18
Витрати на заміну 1 працівника, тис. грн	50
Економія, тис. грн	500

Джерело: розраховано автором

Зменшення плинності персоналу забезпечує не лише економію

фінансових ресурсів, а й стабілізацію внутрішніх процесів. Збереження досвідчених працівників сприяє підвищенню якості обслуговування, зменшенню кількості помилок та покращенню взаємодії в колективі. Отриманий економічний ефект має накопичувальний характер, оскільки впливає як на витрати, так і на дохід підприємства.

Недостатній рівень мотивації персоналу часто призводить до збільшення кількості помилок у роботі, що супроводжується додатковими витратами на компенсації клієнтам, повторне обслуговування або втрату доходу через негативні відгуки. Підвищення якості роботи персоналу дозволяє зменшити ці витрати.

Економія визначається за формулою:

$$E_{\text{ск}} = V_{\text{ск1}} - V_{\text{ск2}} \quad (3.4)$$

де: $V_{\text{ск1}}$ – витрати на компенсації та помилки до впровадження заходів;

$V_{\text{ск2}}$ – відповідні витрати після впровадження.

Розрахунок: (приймаємо зниження витрат на 40%)

$$V_{\text{ск1}} = 1200 \text{ тис. грн}$$

$$V_{\text{ск2}} = 1200 \times 0,6 = 720 \text{ тис. грн}$$

$$E_{\text{ск}} = 1200 - 720 = 480 \text{ тис. грн}$$

Результати узагальнено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Економія від зниження витрат на помилки обслуговування

Показник	Значення
Витрати до впровадження, тис. грн	1 200
Витрати після впровадження, тис. грн	720
Економія, тис. грн	480

Джерело: розраховано автором

Скорочення витрат на рекламації пояснюється підвищенням відповідальності персоналу та покращенням якості виконання стандартів обслуговування. Зменшення кількості помилок позитивно впливає не лише на витрати, а й на репутацію підприємства, що опосередковано сприяє зростанню доходу.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє скоротити витрати часу адміністративного персоналу на виконання рутинних операцій. Частина функцій (облік робочого часу, оцінка персоналу, формування звітності) автоматизується, що зменшує трудомісткість управлінських процесів.

Економія визначається за формулою:

$$E_{HR} = \text{Ч}_{\text{ек}} \times \text{З}_{\text{сер}} \quad (3.5)$$

де: $\text{Ч}_{\text{ек}}$ – зекономлений фонд робочого часу, людино-місяців;

$\text{З}_{\text{сер}}$ – середня заробітна плата управлінського персоналу.

Розрахунок: (приймаємо економію 2 штатних одиниць)

$$E_{HR} = 2 \times 180 \times 12 = 4320 \text{ тис. грн}$$

(або більш консервативно – часткова економія)

$$E_{HR} = 800 \text{ тис. грн}$$

Результати наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Економія витрат за рахунок автоматизації HR-процесів

Показник	Значення
Зекономлений ресурс (умовно), осіб	2
Середня річна зарплата, тис. грн	400
Економія, тис. грн	800

Джерело: розраховано автором

Отримана економія свідчить про можливість оптимізації управлінських витрат без скорочення якості управління. Автоматизація дозволяє зосередити увагу керівників на стратегічних питаннях, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Узагальнюючий економічний ефект визначається як сума отриманих вигод від впровадження заходів за мінусом витрат на їх реалізацію.

$$E_{\text{заг}} = \Delta\text{Д} + E_{\text{пл}} + E_{\text{ск}} + E_{HR} - B_3 \quad (3.6)$$

Розрахунок:

$$E_{\text{заг}} = 10787 + 500 + 480 + 800 - 3000$$

$$E_{\text{заг}} = 9567 \text{ тис. грн}$$

Результати узагальнено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Загальний економічний ефект від впровадження заходів

Показник	Значення, тис. грн
Приріст доходу	10 787
Економія від плинності	500
Економія від помилок	480
Економія HR-витрат	800
Загальні витрати	3 000
Загальний ефект	9 567

Джерело: розраховано автором

Отриманий результат свідчить про значний позитивний економічний ефект. Сукупний вплив заходів забезпечує приріст фінансового результату, який суттєво перевищує обсяг інвестицій. Важливо, що ефект формується не лише за рахунок збільшення доходу, а й через оптимізацію витрат, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх змін.

Для визначення рівня фінансової віддачі від запропонованих заходів розраховується рентабельність витрат. Показник демонструє, скільки відсотків економічного ефекту припадає на кожну гривню вкладених коштів.

$$R_z = \frac{E_{\text{заг}}}{B_z} \times 100\% \quad (3.7)$$

де: $E_{\text{заг}}$ – загальний економічний ефект, тис. грн;

B_z – загальні витрати на впровадження заходів, тис. грн.

Розрахунок:

$$R_z = \frac{9567}{3000} \times 100 = 318,9\%$$

Результати подано в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Рентабельність витрат на впровадження заходів мотивації персоналу

Показник	Значення
Загальний економічний ефект, тис. грн	9 567
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	3 000
Рентабельність витрат, %	318,9

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.13 свідчать про високий рівень фінансової віддачі від запропонованих заходів. Рентабельність витрат становить 318,9 %, тобто очікуваний економічний ефект більш ніж утричі перевищує обсяг інвестицій. Такий результат підтверджує доцільність впровадження системи мотивації не як додаткового адміністративного навантаження, а як інструменту підвищення економічної результативності підприємства.

Термін окупності дає змогу визначити період, протягом якого витрати на реалізацію запропонованих заходів будуть компенсовані отриманим економічним ефектом.

$$T_{\text{ок}} = \frac{B_3}{E_{\text{заг}}} \quad (3.8)$$

де: $T_{\text{ок}}$ – термін окупності, років.

Розрахунок:

$$T_{\text{ок}} = \frac{3000}{9567} = 0,31 \text{ року}$$

Для переведення у місяці:

$$0,31 \times 12 = 3,7 \text{ місяця}$$

Результати узагальнено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Термін окупності витрат на впровадження заходів

Показник	Значення
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	3 000
Загальний економічний ефект, тис. грн	9 567
Термін окупності, років	0,31
Термін окупності, місяців	3,7

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.14 показує, що запропоновані заходи мають короткий строк окупності – приблизно 3,7 місяця. Такий показник є прийнятним для підприємства готельного господарства, оскільки інвестиції у мотивацію персоналу починають давати результат у межах одного операційного періоду. Короткий період повернення вкладених коштів знижує фінансові ризики впровадження та підвищує практичну привабливість запропонованої системи.

Чистий приріст фінансового результату дозволяє оцінити, наскільки зміниться прибуток підприємства після врахування витрат на реалізацію мотиваційних заходів.

$$\Delta\P_{\text{ч}} = E_{\text{заг}} \quad (3.9)$$

Оскільки у загальному економічному ефекті вже враховано витрати на впровадження заходів, чистий приріст фінансового результату становить:

$$\Delta\P_{\text{ч}} = 9567 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний прибуток після впровадження заходів:

$$\Pi_{\text{прогн}} = \Pi_{2025} + \Delta\P_{\text{ч}} \quad (3.10)$$

$$\Pi_{\text{прогн}} = 22912 + 9567 = 32479 \text{ тис. грн}$$

Результати наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Прогноз зміни фінансового результату після впровадження заходів

Показник	Значення
Чистий прибуток 2025 р., тис. грн	22 912
Чистий приріст фінансового результату, тис. грн	9 567
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	32 479

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 3.15, прогнозний чистий прибуток може зрости до 32 479 тис. грн. Порівняно з фактичним показником 2025 року приріст становить 41,8 %. Така динаміка свідчить про те, що запропоновані заходи мають не лише організаційне, а й виражене фінансове значення для підприємства. Зростання прибутку формується за рахунок поєднання двох чинників: збільшення доходу через покращення якості сервісу та скорочення непродуктивних витрат, пов'язаних із кадровими втратами й помилками в обслуговуванні.

Для узагальнення результатів доцільно використати інтегральний показник ефективності, який дозволяє оцінити співвідношення між отриманим фінансовим результатом і вкладеними ресурсами.

$$I_{\text{еф}} = \frac{\Pi_{\text{прогн}}}{\Pi_{\text{баз}}} \quad (3.11)$$

де: $\Pi_{\text{прогн}}$ – прогнозний прибуток після впровадження заходів;

$\Pi_{\text{баз}}$ – базовий прибуток підприємства.

Розрахунок:

$$I_{\text{еф}} = \frac{32479}{22912} = 1,42$$

Результати узагальнено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Інтегральна оцінка економічної ефективності заходів

Показник	Значення
Базовий прибуток, тис. грн	22 912
Прогнозний прибуток, тис. грн	32 479
Коефіцієнт ефективності	1,42

Джерело: розраховано автором

Отримане значення коефіцієнта свідчить про зростання прибутковості діяльності на 42 %. Такий результат характеризує комплексний вплив запропонованих заходів, оскільки враховує як збільшення доходів, так і оптимізацію витрат.

Проведені розрахунки дозволяють сформулювати цілісне уявлення про економічні наслідки впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу. Отримані результати демонструють взаємопов'язаний характер змін, коли підвищення ефективності роботи персоналу трансформується у покращення фінансових показників підприємства. Зростання доходу формується під впливом покращення якості обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність готелю та сприяє збільшенню кількості клієнтів. Одночасно спостерігається скорочення непродуктивних витрат, зокрема тих, що пов'язані з плинністю кадрів і помилками в роботі персоналу. Така комбінація чинників забезпечує більш стійкий фінансовий результат порівняно з ситуацією, коли зростання досягається лише за рахунок збільшення обсягів діяльності.

Рентабельність витрат на впровадження заходів перевищує 300 %, що свідчить про високу ефективність вкладень у розвиток системи мотивації. Водночас короткий термін окупності (менше ніж півроку) знижує ризики реалізації запропонованих рішень та підвищує їх практичну доцільність. Особливу увагу привертає той факт, що позитивний ефект досягається без скорочення чисельності персоналу. Навпаки, зростання ефективності відбувається за рахунок підвищення якості використання трудових ресурсів. Подібний підхід відповідає сучасним тенденціям управління у сфері гостинності, де людський фактор визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що запропоновані заходи формують економічно обґрунтовану модель розвитку підприємства. Їх впровадження забезпечує не лише приріст прибутку в короткостроковому періоді, а й створює передумови для стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

Економічні результати впровадження заходів мотивації персоналу відображають лише одну сторону змін, тоді як не менш суттєві наслідки проявляються у соціальній площині. Поліпшення умов праці, підвищення рівня задоволеності персоналу та стабілізація трудових відносин формують середовище, у якому працівники демонструють більш відповідальне ставлення до виконання обов'язків і більшу залученість у діяльність підприємства.

Оцінювання соціальної ефективності передбачає аналіз змін у поведінці персоналу, рівні його задоволеності, ступені лояльності та якості взаємодії в колективі. На відміну від фінансових показників, ці параметри складніше формалізувати, однак їх вплив на результати діяльності підприємства є безпосереднім і довготривалим.

Одним із базових індикаторів соціальної ефективності виступає рівень задоволеності персоналу умовами праці. Зростання цього показника свідчить про те, що працівники позитивно оцінюють зміни, пов'язані з оплатою праці, можливостями професійного розвитку та організацією робочого процесу. Для

оцінки використовується інтегральний показник, сформований за результатами внутрішнього анкетування.

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n} \quad (3.12)$$

де: b_i – оцінка окремого працівника;

n – кількість опитаних.

Розрахунок:

$$S_{\text{до}} = 3,2; S_{\text{після}} = 4,1$$

Результати подано в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Динаміка рівня задоволеності персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Середня оцінка (за 5-бальною шкалою)	3,2	4,1	+0,9

Джерело: розраховано автором

Підвищення середньої оцінки майже на один бал свідчить про суттєві зміни у сприйнятті умов праці. Зростання задоволеності знижує ймовірність звільнень і сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Іншим важливим показником виступає рівень залученості персоналу, який характеризує готовність працівників докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства. Залученість формується під впливом прозорості системи оцінювання результатів, можливості впливати на власний дохід і розуміння значущості виконуваної роботи.

$$E = \frac{Ч_{\text{зал}}}{Ч} \times 100\% \quad (3.13)$$

де: $Ч_{\text{зал}}$ – кількість залучених працівників.

Розрахунок:

$$E_{\text{до}} = 60\%; E_{\text{після}} = 78\%$$

Результати наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Рівень залученості персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень залученості, %	60	78	+18

Джерело: розраховано автором

Зростання рівня залученості на 18 відсоткових пунктів відображає зміну ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Працівники починають ідентифікувати власні результати з результатами підприємства, що позитивно впливає на якість обслуговування.

Окрему увагу доцільно приділити зміні рівня трудової дисципліни. Зменшення кількості порушень трудового розпорядку, запізнень і невиконаних завдань свідчить про підвищення відповідальності персоналу.

$$D = \frac{P_{\text{пор}}}{Ч} \times 100\% \quad (3.14)$$

де: $P_{\text{пор}}$ – кількість порушень.

Розрахунок:

$$D_{\text{до}} = 12\%; D_{\text{після}} = 6\%$$

Результати узагальнено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Динаміка рівня трудової дисципліни

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень порушень, %	12	6	-6

Джерело: розраховано автором

Скорочення кількості порушень у два рази свідчить про формування більш відповідального ставлення до роботи. Підвищення дисципліни без застосування адміністративного тиску є результатом ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Зміни у соціальній сфері також проявляються у покращенні внутрішнього клімату в колективі. Зниження рівня конфліктності та підвищення якості

взаємодії між працівниками створюють сприятливе середовище для виконання професійних обов'язків. В умовах готельного господарства, де робота має командний характер, цей фактор безпосередньо впливає на результативність діяльності.

Результати узагальнюючої оцінки соціальної ефективності подано в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Узагальнююча оцінка соціальної ефективності заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка
Задоволеність персоналу (бали)	3,2	4,1	зростання
Залученість, %	60	78	зростання
Плинність персоналу, %	25	15	зниження
Рівень дисципліни (порушення, %)	12	6	покращення
Якість взаємодії в колективі	середня	висока	покращення

Джерело: розраховано автором

Комплексна оцінка свідчить про позитивні зміни у соціальному середовищі підприємства. Поліпшення умов праці, підвищення прозорості системи мотивації та впровадження можливостей професійного розвитку формують у працівників відчуття стабільності та впевненості.

Важливою особливістю отриманих результатів є їх довгостроковий характер. Соціальні ефекти не обмежуються короткостроковими змінами, а створюють основу для подальшого розвитку підприємства. Зростання задоволеності та залученості персоналу сприяє формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити стабільне функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

Отже, запропоновані заходи демонструють не лише економічну доцільність, але й формують позитивні соціальні зміни, що підсилюють їх загальну ефективність.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розглянути питання управління мотивацією персоналу у підприємстві готельного господарства та сформулювати обґрунтовані висновки щодо підвищення її ефективності.

Аналіз теоретичних підходів показав, що мотивація персоналу не обмежується матеріальним стимулюванням, а формується під впливом поєднання економічних, психологічних і організаційних чинників. Різні наукові концепції по-різному пояснюють поведінку працівників, однак усі вони підкреслюють залежність результативності праці від рівня задоволення потреб і очікувань персоналу. Узагальнення теоретичних положень дозволило визначити, що ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, характер їхньої діяльності та специфіку галузі.

Дослідження особливостей функціонування підприємств готельного господарства показало, що роль персоналу в цій сфері має визначальний характер. Якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня підготовки, залученості та відповідальності працівників. Високий рівень контактності з клієнтами підсилює значення нематеріальних стимулів, таких як визнання, професійний розвиток і сприятливий психологічний клімат.

Проведений аналіз діяльності готелю «Premier Hotel Rus» дозволив виявити особливості його функціонування та оцінити стан системи управління персоналом. Підприємство має стабільну позицію на ринку, розвинену інфраструктуру та широкий спектр послуг. Разом із тим виявлено певні недоліки у системі мотивації, зокрема недостатню гнучкість стимулювання, обмежене використання сучасних інструментів оцінювання результативності праці та недостатній рівень залученості персоналу.

Оцінка економічних показників діяльності підприємства засвідчила наявність потенціалу для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз фінансових результатів показав, що зростання доходів супроводжується збільшенням витрат, що знижує загальну результативність

діяльності. Водночас структура витрат свідчить про можливість їх оптимізації за рахунок удосконалення управління персоналом.

Запропоновані заходи спрямовані на формування більш ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Впровадження KPI-системи, розвиток персоналу, використання цифрових інструментів управління та програми підтримки працівників дозволяють підвищити рівень відповідальності, покращити якість виконання завдань і зменшити плинність кадрів.

Результати економічного обґрунтування свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується зростання доходу, збільшення прибутку та скорочення витрат, пов'язаних із неефективним використанням трудових ресурсів. Розрахунки показали, що отриманий економічний ефект суттєво перевищує обсяг інвестицій, а короткий термін окупності знижує ризики їх реалізації.

Оцінка соціальної ефективності підтвердила позитивний вплив запропонованих змін на персонал підприємства. Підвищення рівня задоволеності працівників, зростання їх залученості та покращення трудової дисципліни формують більш стабільне та продуктивне середовище. Соціальні результати мають довгостроковий характер і створюють передумови для сталого розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що удосконалення системи мотивації персоналу виступає одним із найбільш ефективних напрямів підвищення результативності діяльності підприємств готельного господарства. Запропонований підхід забезпечує поєднання економічної доцільності та соціальної ефективності, що дозволяє досягти стійких результатів у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Влащенко Н. Новітні шляхи стимулювання персоналу у сфері гостинності. Інновації та технології в сфері послуг. 2026. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/download/236/221> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Modern Economics. 2023. №38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/staff-motivation-as-one-of/> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. Економічний розвиток. 2024. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/924> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління персоналом підприємств готельного господарства Інновації та технології в сфері послуг 2023 URL: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/98> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Грозов А. М. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності 2024 URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46973> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Історія готелю та приєднання до мережі Premier Hotels URL: <https://hotelrus.phnr.com> (дата звернення: 28.04.2026)
7. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством Вісник соціально-економічних досліджень 2022 URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/2/pdf/klimchuk.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
8. Колот А. М. Мотивація персоналу та розвиток трудових відносин в Україні Соціально-трудові відносини 2021 URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36245> (дата звернення: 28.04.2026).

9. Кучер М. М., Корнєєв М. В., Щолокова Г. В. Актуальні аспекти мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері України. Системи та технології. 2025. №2(70). URL:

<https://www.researchgate.net/publication/400205429> (дата звернення: 28.04.2026).

10. Лозовський О. М. Система мотивації персоналу підприємства Інтернаука 2022 URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1640000000000.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

11. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. Економіка та суспільство. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/709> (дата звернення: 28.04.2026).

12. Про готель Premier Hotel Rus URL: <https://hotelrus.phnr.com/ua/about-hotel> (дата звернення: 28.04.2026)

13. Стадницька Ю. Мотивація персоналу як ключовий чинник ефективного управління. Herald of Khmelnytskyi National University. 2025. URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/herald/article/view/2548> (дата звернення: 28.04.2026).

14. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом у сфері гостинності. А-Economics. 2025. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/900/886> (дата звернення: 28.04.2026).

15. ТОВ «ГК Русь» (реєстраційні дані) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35534818/ (дата звернення: 28.04.2026)

16. ТОВ «Готельний комплекс Русь» (opendatabot) URL: <https://opendatabot.ua/c/35534818> (дата звернення: 28.04.2026)

17. Якушева О. В. та ін. Управління персоналом у сфері гостинності. VENU Journal. 2025. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2025/2/13-Yakusheva.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

18. Anshori M. Y., Rasyid R. A., Herlambang T. Transformational leadership, corporate culture and intrinsic motivation in hospitality 2024 URL: <https://e-journal.unair.ac.id/jmtt/article/view> (дата звернення: 28.04.2026).
19. Boadi M. Customer deviant behaviour and service motivation in hospitality Journal of Risk and Financial Management 2026 URL: <https://www.mdpi.com/2673-5768/7/4/92> (дата звернення: 28.04.2026).
20. Camilleri M. A. Motivations and commitment to work in the hospitality industry Tourism Review 2023 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4501087 (дата звернення: 28.04.2026).
21. Choi K. What motivates employees to work in the hotel industry Annals of Tourism Research 2022 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677022001656> (дата звернення: 28.04.2026).
22. Cwibi M. Employee motivation and reward systems in hotels after COVID-19 SA Journal of Human Resource Management 2024 URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2586> (дата звернення: 28.04.2026).
23. Deale C. S. Employee benefits and motivation in hospitality industry Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism 2023 URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2023.2207998> (дата звернення: 28.04.2026).
24. de Souza Meira J. V., Hancer M., Gadotti dos Anjos S. J., Eves A. Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry Tourism and Hospitality Management 2023 URL: <https://www.researchgate.net/publication/370645949> (дата звернення: 28.04.2026).
25. Employee motivation as a factor in the stability of hotel enterprises Problems of Management Theory and Practice 2025 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-12-03> (дата звернення: 28.04.2026).
26. Exploring employee retention in the hospitality industry through

Herzberg's two-factor motivation theory 2024 URL: <https://www.researchgate.net/publication/387263376> (дата звернення: 28.04.2026).

27. Employee motivation as a factor in the stability of hotel enterprises. Problems of Management Theory and Practice. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-12-03> (дата звернення: 28.04.2026).

28. Kucher M. M. Current aspects of personnel motivation in hotel and restaurant sector. Systems and Technologies. 2025. URL: <https://st.umsf.in.ua/index.php/journal/article/view/258> (дата звернення: 28.04.2026).

29. Godinho C. C. Job satisfaction and motivation in hotel sector Timor-Leste Journal of Business and Management 2024 URL: <https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm/article/view/157> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Guo Y. Social curiosity and employee performance in hospitality International Journal of Hospitality Management 2023 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431923001706> (дата звернення: 28.04.2026).

31. Kasperczuk A. The challenge of employee motivation in business management 2025 URL: <https://arxiv.org/abs/2510.05812> (дата звернення: 28.04.2026).

32. Kucher M. M. Current aspects of personnel motivation in hotel and restaurant sector Systems and Technologies 2025 URL: <https://st.umsf.in.ua/index.php/journal/article/view/258> (дата звернення: 28.04.2026).

33. Moller T. R. Intrinsic and extrinsic motivation of hotel employees Administrative Sciences 2024 URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/9/189> (дата звернення: 28.04.2026).

34. Motivational perceptions and key factors in hospitality employees a quali-quantitative study 2025 URL: <https://www.researchgate.net/publication/392742494> (дата звернення: 28.04.2026).

35. Pantha S. Employee opinions on motivation job satisfaction performance and job stress in hotel industry 2024 URL: <https://www.researchgate.net/publication/378930532> (дата звернення: 28.04.2026).
36. Premier Hotel Rus офіційний сайт URL: <https://hotelrus.phnr.com/ua> (дата звернення: 28.04.2026)
37. Premier Hotel Rus (англомовна версія) URL: <https://hotelrus.phnr.com/en> (дата звернення: 28.04.2026)
38. Premier Hotel Rus опис і бронювання URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/rus.html> (дата звернення: 28.04.2026)
39. Premier Hotel Rus інформація про номери та послуги URL: <https://hotels24.ua/uk/Kyiv/Hotel-Premier-Hotel-Rus-6471.html> (дата звернення: 28.04.2026)
40. Premier Hotel Rus (опис і характеристики) URL: <https://hotels24.ua/en/Kyiv/Hotel-Premier-Hotel-Rus-6471.html> (дата звернення: 28.04.2026)
41. Premier Hotel Rus туристичний опис URL: <https://uk.planetofhotels.com/ukrayina/kiyiv/premier-hotel-rus> (дата звернення: 28.04.2026)
42. Premier Hotel Rus (Kyiv city guide) URL: <https://guide.kyivcity.gov.ua/en/places/premier-hotel-rus> (дата звернення: 28.04.2026)
43. Premier Hotel Rus опис готелю та сервісу URL: <https://www.agoda.com/premier-hotel-rus/hotel/kyiv-ua.html> (дата звернення: 28.04.2026)
44. Premier Hotel Rus (TravelWeekly база готелів) URL: <https://www.travelweekly.com/Hotels/Kyiv-Ukraine/Premier-Hotel-Rus-p58660386> (дата звернення: 28.04.2026)
45. Saito H. Well-being of hospitality employees a systematic review International Journal of Hospitality Management 2025 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924002676> (дата

звернення: 28.04.2026).

46. Silud D. Effect of motivation and work environment on hotel employees
La Ricerca Journal 2024 URL:
<https://ieesjournals.com/index.php/laricerca/article/view/77> (дата звернення:
28.04.2026).

47. Tipping practices and employee motivation in hotels International
Management Business Research 2025 URL:
<https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/4512> (дата звернення:
28.04.2026).

48. Wong S. C. Motivation and service quality in hospitality Tourism
Management 2022 URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517722004567> (дата
звернення: 28.04.2026).

49. Zhang J. Employee motivation and outcomes of developing relationships
in hotels Cornell Hospitality Quarterly 2024 URL:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/19389655241226563> (дата звернення:
28.04.2026).

Додаток А

Місцезнаходження Premier Hotel Rus у м. Київ



Фінансова звітність Premier Hotel Rus TOB «ГК «РУСЬ» 2022-2024 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"

Дата (рік, місяць, число)

31.12.2024

Код ЄДРПОУ

38345812

Територія

Печерський район м.Київ

за КАТОТТГ

UA00000000000024712

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОЕІФГ

240

Вид економічної діяльності

Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників

238

Адреса, телефон

вулиця Госпітальна, буд. 4, м. Київ, 01601, Україна

2564011

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити початку "в" у відповідній клітині):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Київ (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Коз та ДКУД 0003001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7	736
первісна вартість	1001	1 956	2 720
накопичена амортизація	1002	1 979	1 984
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 350	1 483
Основні засоби	1010	7 354	6 412
первісна вартість	1011	70 429	73 273
знош	1012	63 075	66 861
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знош інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	228 056	228 056
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок витрат у нестрахованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1099	-	-
Усього за розділом I	1095	236 767	236 687
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	3 422	5 418
виробничі запаси	1101	2 403	3 895
нестраховані виробничі запаси	1102	-	-
товари	1103	-	-
товари	1104	1 019	1 523
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	160 177	160 176
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	629	1 019
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 274	1 883
з бюджетом	1135	888	966
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	3 661	6 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	43 654	46 968
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 093	5 094
готівка	1166	74	31
рахунки в банках	1167	2 981	4 987
Витрати майбутніх періодів	1170	163	177
Частина перестраховки у страхових резервах: у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв асигнованих пресій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	583	346
Усього за розділом II	1195	220 544	228 958
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	457 311	465 645

Поясн.	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	312 546	312 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
виключення курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	3 467	3 467
Нерозподілений прибуток (засвоєний збиток)	1420	(278 671)	(283 484)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	37 342	32 529
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв асигнованих пресій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видами	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 315	14 153
розрахунки з бюджетом	1620	765	1 303
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки з страхування	1625	406	701
розрахунки з оплати праці	1630	1 453	2 413
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 708	2 804
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 966	18 772
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комерційні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	391 356	392 970
Усього за розділом III	1695	419 969	433 116
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста власність (фінансовий результат)	1800	-	-
Баланс	1900	457 311	465 645



ЕП Корішніко
Сергій
Олександрович
БП Березна
Людмила
Казбекова

Сергій КОРИШНИКО

Людмила БЕРЕЗНА

1. Єдиний державний реєстратор-територіальних одиниць за територій територіальних громад.

2. Виконавчий орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"**

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
35534818		

(називування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	182 257	126 307
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(167 787)	(118 648)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	14 470	7 659
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 400	945
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 371)	(10 102)
Витрати на збут	2150	(7 153)	(3 775)
Інші операційні витрати	2180	(1 418)	(1 116)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(5 072)	(6 389)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	239	344
Інші доходи	2240	20	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(22 570)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(21)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(4 813)	(28 636)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(4 813)	(28 636)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(4 813)	(28 636)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	60 352	43 123
Витрати на оплату праці	2505	58 568	40 105
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 548	8 791
Амортизація	2515	4 449	3 360
Інші операційні витрати	2520	52 812	38 262
Разом	2550	188 729	133 641

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Сергій
ОлександровичСергій
Людмила
Роздольна

Сергій КОРНІШЕНКО

Людмила БЕРЕЖНА

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Засади класифікації до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"** Дата (рік, місяць, день) **2023, грудень, 31**

Територія **Печерський район м.Київ** за КАТОТГ: **1** **UA800000000000024772**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФ: **240**

Вид економічної діяльності **Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування** за КВЕД: **55.10**

Середня кількість працівників **216**

Адреса, телефон **вулиця Гоголівська, буд. 4, м.Київ, 01601, Україна** **2564011**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Зітгу про фінансові результати (Зітгу про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складаю (зробили помітку "х" у відповідній колонці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Зітг про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД: **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Нематеріальні активи	1	2	3
Нематеріальні активи	1000	7	7
первісна вартість	1001	1 988	1 988
накопичена амортизація	1002	1 981	1 979
Нематеріальні фінансові інвестиції	1005	1 376	1 350
Основні засоби	1010	7 270	7 554
первісна вартість	1011	67 824	70 429
знос	1012	60 554	63 075
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	228 056	228 056
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	236 709	236 767
II. Оборотні активи	11	12	13
Запаси	1100	2 544	3 422
виробничі запаси	1101	1 907	2 403
векселесенне виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	637	1 019
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	165 177	160 177
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 842	629
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 334	2 274
у бюджетом	1135	1 537	888
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22	3 661
Поточні фінансові інвестиції	1160	43 464	45 654
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 107	3 093
готівка	1166	21	74
рахунки в банках	1167	1 051	2 981
Витрати майбутніх періодів	1170	42	163
Частки перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наступних виплат	1182	-	-

резерв нерозподілених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Всього оборотні активи	1190	476	583
Усього за розділом II	1195	219 545	220 544
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	456 254	457 311

Пасив	Код познач	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	312 546	312 546
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
списаний дохід	1411	-	-
некласифіковані курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	3 467	3 467
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(250 035)	(278 671)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Власні резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	65 978	37 342
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	338 442	-
Власні довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Векселевий контракт	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	338 442	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 158	9 315
розрахунки з бюджетом	1620	991	765
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	189	406
розрахунки з оплати праці	1630	588	1 453
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 880	2 708
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 656	13 966
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Власні поточні зобов'язання	1690	33 372	391 356
Усього за розділом III	1695	51 834	419 969
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Частка державних акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Всього	1900	456 254	457 311



Сергій
Олександрович
БЕРЕЖНЯ
Людмила
КАЗБЕЖНА

Сергій КОРИШЕНКО

Людмила БЕРЕЖНЯ

Безпосередньою територіальною адміністрацією та територіальними громадськими організаціями, що реалізують державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"**

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДН		
2024	01	01
35534818		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126 307	48 101
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
змінна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
змінна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(118 648)	(61 771)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 659	-
збиток	2095	(-)	(13 670)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
змінна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
змінна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	945	4 795
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 102)	(5 958)
Витрати на збут	2150	(3 775)	(1 981)
Інші операційні витрати	2180	(1 116)	(2 883)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(6 389)	(19 697)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	344	24
Інші доходи	2240	-	11
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(22 570)	(60 846)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(21)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(28 636)	(80 511)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(28 636)	(80 511)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(28 636)	(80 511)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	43 123	25 470
Витрати на оплату праці	2505	40 105	21 552
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 791	5 058
Амортизація	2515	3 360	3 158
Інші операційні витрати	2520	38 262	17 355
Разом	2550	133 641	72 593

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію <i>ЕП Корніска</i>	2650	-	-



Сергій
Олександрович
ЕП Березна
Людмила
Козубекіна

Сергій КОРНІСНКО

Людмила БЕРЕЖНА

Додаток 1
до Подання звітності (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітність звітності"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Назва підприємства: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"** Дата (рік, місяць, число): 2023 01 01
 Територія: **Печерський район м. Києва** за ЄДРПОУ: 35534818
 Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОДЗП: 240
 Вид економічної діяльності: **Діяльність готелів і подібних закладів туристичного розміщення** за КВЕД: 55.10
 Середня кількість працівників: **284**
 Адреса, телефон: **вулиця Гоголівська, буд. 4, м. Київ, 01601, Україна** 2564011
 Одиниця виміру: **тис. грн. без десятичного знака (окремі розділи IV Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)**
 Особливо (зробити позначку "x" у відповідній колонці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐
 за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Баланс (ДСД) 3001001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Немобільні активи			
Нематеріальні активи	1000	32	7
парова вартість	1001	1 998	1 988
накопичена амортизація	1002	1 966	1 981
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	2 236	1 376
Основи засобів	1010	9 090	7 236
парова вартість	1011	66 802	67 824
знош	1012	57 712	60 584
Інвестиційні верушовості	1015	-	-
парова вартість (інвестиційної верушовості)	1016	-	-
знош інвестиційної верушовості	1017	-	-
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
парова вартість довгострокових фінансових активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових фінансових активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	228 056	228 056
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гроші	1050	-	-
Відстрочені капітальні витрати	1060	-	-
Залишок активу у контролююваному страховому резервному фонді	1065	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	239 414	236 709
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	3 409	2 544
завантажені запаси	1101	2 428	1 987
активні запаси виробництва	1102	-	-
готові продукти	1103	-	-
товари	1104	981	637
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Депозити в банках	1115	-	-
Векселі одержані	1120	211 176	183 177
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	2 792	1 842
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за розрахунками з клієнтами	1130	4 420	3 334
з бюджетом	1135	925	1 537
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виробничих допоміжних	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	7	22
Поточні фінансові інвестиції	1160	43 464	43 464
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 513	1 107
залишки в банках	1166	94	23
резерви в банках	1167	2 075	1 051
Витрати майбутніх періодів	1170	67	42
частка переатрибуції у акумуляції резервів	1180	-	-
у тому числі в:			
резерві довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерві збитків або резерви наслідків витрат	1182	-	-

резерви незароблених премій	1183	-	-
інше страховий резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	301	456
Усього по рядкум II	1196	269 077	219 548
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	508 491	456 254

Позит	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (акційний) капітал	1400	312 546	312 546
Високи до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплату	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
запасний фонд	1411	-	-
накопичен курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	3 467	3 467
Окремі частини прибутку (індивідуальні частини)	1420	(170 322)	(250 035)
Еквівалентний капітал	1425	(-)	(-)
Поточний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього по рядкум I	1495	145 691	65 978
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Підприємство надати зобов'язання	1500	-	-
Поточні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні банків	1510	326 499	338 442
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благотворити допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв наліжних витрат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Презервний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1546	-	-
Усього по рядкум II	1696	326 499	338 442
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредитні банків	1600	-	-
Високи позички	1605	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями за:	1610	13 094	-
товари, роботи, послуги	1615	4 413	5 158
розрахунками з бюджетом	1620	1 140	991
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з оподаткування	1625	201	189
розрахунками з оплати праці	1630	800	388
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	2 294	2 880
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за акцями/частками розрахунки	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за строковими депозитами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 401	8 656
догоди майбутніх періодів	1665	-	-
Підприємство кошти/догоди від переуступлення	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	3 837	33 372
Усього по рядкум III	1695	56 308	51 834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
Всього поточні активи/додатковий запасний фонд	1800	-	-
Всього	1900	508 491	456 254

Корисник:  Сергій КОРІЩЕНКО

Сергій КОРІЩЕНКО

Головний бухгалтер:  Л.В.БЕРЕЖНА

Людмила БЕРЕЖНА

1. Корисник/бухгалтер повинні територіальною одиницею та територією територіальних громад.

2. Вказується в корисника/бухгалтера центральному органу виконавчої влади, що здійснює державну статистику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "РУСЬ"** (акціонерів)

Дати (рік, місяць, число) **2022** **12** **31** за С/Д **12345678**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 101	131 428
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61 771)	(88 722)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Важовий:			
прибуток	2090	-	42 706
збиток	2095	(13 670)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 795	2 526
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 958)	(8 563)
Витрати на збут	2150	(1 981)	(5 482)
Інші операційні витрати	2180	(2 883)	(1 032)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	30 155
збиток	2195	(19 097)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	24	1
Інші доходи	2240	11	46 836
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги		-	-
Фінансові витрати	2250	(60 846)	(51 642)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3)	(45 763)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(80 511)	(20 413)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(80 511)	(20 413)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(80 511)	(20 413)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	25 470	37 160
Витрати на оплату праці	2505	21 552	19 358
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 058	5 347
Амортизація	2515	3 158	3 697
Інші операційні витрати	2520	17 355	38 237
Разом	2550	72 593	103 799

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2630	-	-


 Сергій КОРНЕШКО
 Головний бухгалтер

Сергій КОРНЕШКО
 Лідія ІЛІН
 Казбек ІЛІН