

**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: «Мотивація праці персоналу як фактор підвищення ефективності підприємства готельного господарства»

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

Гарант освітньої програми

Лариса Гопкало

(підпис)

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

Лариса Гопкало

(підпис)

Виконала

Євгенія Коса

(підпис)

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
Коса Євгенія Сергіївна

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

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Мотивація праці персоналу як фактор підвищення ефективності підприємства готельного господарства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05
Рік, місяць, число

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 праці персоналу в підприємстві готельного господарства.

Предмет дослідження – процес мотивації праці персоналу як фактору підвищення ефективності підприємства готельного господарства.

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

- визначити теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу як фактору підвищення ефективності підприємства готельного господарства;
- провести розрахунки площі проекту, обрати правильну форму та здійснити розрахунок поверховості;
- здійснити аналіз системи мотивації праці персоналу в готелі «Лісова Казка», с. Рокитне, як фактору підвищення ефективності підприємства готельного господарства
- визначити та розробити напрями та заходи удосконалення мотивації персоналу в готелі «Лісова Казка», с. Рокитне, як фактору підвищення ефективності підприємства готельного господарства.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Завдання прийняв до виконання

_____ Гопкало Л. М.
(підпис)_

_____ Коса Є.С.
(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	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1 Сутність та значення мотивації персоналу.....	11
1.2 Теорії мотивації праці персоналу	15
1.3 Формування системи мотивації у сфері гостинності	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	23
2.1 Загальна характеристика підприємства готельного господарства.....	23
2.2 Кадровий склад і система управління готелем.....	31
2.3 Дослідження ефективності мотивації праці персоналу у готелі.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ, ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	46
3.1 Напрями удосконалення мотивації праці персоналу в готелі.....	46
3.2 Запровадження сучасних мотиваційних інструментів у готелі.....	48
3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції у сфері послуг особливо важливим стає ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Це особливо актуально для готельного бізнесу, де діяльність безпосередньо пов'язана з обслуговуванням клієнтів і наданням якісних послуг. У такій ситуації персонал є одним із найважливіших ресурсів, від якого залежить конкурентоспроможність, ефективність роботи підприємства та створення його позитивного іміджу. Працівники готелю щодня спілкуються з гостями, забезпечують їх комфорт і створюють атмосферу гостинності, що сприяє формуванню лояльності клієнтів.

У цьому контексті велике значення має мотивація працівників, яка є ключовим інструментом управління їхньою трудовою діяльністю. Наявність ефективної системи мотивації підвищує зацікавленість працівників у результатах своєї роботи, стимулює їх до більш продуктивної діяльності, професійного зростання та досягнення цілей підприємства. Мотивовані співробітники відповідальніше ставляться до своїх обов'язків, прагнуть підвищити якість послуг, дотримуватися стандартів обслуговування та активно долучатися до розвитку компанії.

Для готельних підприємств мотивація персоналу має особливе значення, оскільки якість послуг тут залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від професійності працівників, їхнього ставлення до роботи, комунікабельності, уважності до потреб гостей і бажання якісно виконувати свої обов'язки. Тому створення ефективної мотиваційної системи є важливим фактором підвищення продуктивності праці, покращення роботи підприємства та його стабільного розвитку.

Водночас на практиці готельних підприємств часто виникають проблеми з недостатньою ефективністю існуючих систем мотивації. Найчастіше

використовують традиційні матеріальні стимули, тоді як нематеріальні методи мотивації, розвиток корпоративної культури, можливості професійного росту та навчання персоналу застосовуються недостатньо. Це може викликати зниження зацікавленості працівників, текучість кадрів, погіршення якості обслуговування і загальне зниження ефективності роботи підприємства.

Тому особливо важливо дослідити теоретичні й практичні аспекти мотивації персоналу, визначити ключові фактори, що впливають на її ефективність, а також розробити сучасні підходи до створення дієвих мотиваційних механізмів у готельних підприємствах. Удосконалення систем мотивації дозволяє підвищити продуктивність працівників, покращити якість послуг, збільшити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток. Саме тому питання мотивації праці персоналу є надзвичайно актуальним у сучасних умовах і потребує ґрунтовного наукового вивчення.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад мотивації праці персоналу та аналіз її впливу на ефективність діяльності підприємства готельного господарства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в готелі «Лісова казка», с. Рокитне.

Для досягнення поставленої мети в процесі написання роботи сформовано та досягнуто наступні *завдання*:

- розкрити сутність та значення мотивації праці персоналу у діяльності підприємств готельного господарства;
- дослідити основні теоретичні підходи та теорії мотивації праці персоналу;
- визначити особливості формування системи мотивації праці у сфері гостинності;
- надати загальну характеристику діяльності готелю «Лісова казка», с. Рокитне;
- проаналізувати кадровий склад та систему управління підприємством;

- дослідити ефективність мотивації праці персоналу у готелі;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу;
- запропонувати сучасні мотиваційні інструменти для підвищення ефективності діяльності готелю;
- здійснити оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці персоналу на підприємстві готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення системи мотивації праці персоналу як фактору підвищення ефективності діяльності готелю «Лісова казка», с. Рокитне.

Теоретична основа роботи. Проблеми мотивації праці персоналу активно досліджуються українськими науковцями, які приділяють увагу формуванню ефективних систем стимулювання працівників у сучасних умовах господарювання. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці зробили А. М. Колот, Б. М. Андрушків, О. І. Белова, Т. А. Власенко, Г. Й. Островська, В. М. Жуковська та Л. Д. Завідна. В їхніх працях розглядаються механізми стимулювання праці, розвиток трудового потенціалу та підвищення ефективності управління персоналом, а також особливості мотивації у підприємствах сфери гостинності.

Окремі аспекти застосування сучасних мотиваційних підходів досліджували Н. О. Мазур, Л. Я. Малюта, І. П. Миколайчук, О. А. Ковальчук, В. Непочатенко, І. Поворознюк, О. Моргулець та Т. Павлюк. Вони аналізують можливості адаптації зарубіжних теорій мотивації до національного контексту та підкреслюють, що ефективна система мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені теорії та практиці мотивації праці персоналу, сучасним підходам до стимулювання трудової діяльності та підвищення ефективності підприємств готельного господарства. Серед них – монографії, статті у наукових журналах, дисертаційні дослідження, методичні рекомендації з управління персоналом, публікації щодо гейміфікації, цифровізації та адаптації мотиваційних механізмів у сфері гостинності.

До інформаційної бази також включено матеріали офіційних документів готелів, статистичні дані, внутрішні нормативні акти, результати опитувань і анкетування працівників, що дозволяють оцінити стан існуючої системи мотивації та її вплив на ефективність роботи персоналу. Крім того, використано дані електронних ресурсів, професійних сайтів та тематичних конференцій, які відображають сучасні тенденції розвитку мотивації праці в Україні та за кордоном.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів дослідження, що дозволяє всебічно вивчити систему мотивації праці персоналу та оцінити її ефективність. Серед них застосовано аналіз і синтез наукової літератури для виявлення теоретичних основ мотивації, порівняльний та структурний аналіз для оцінки існуючих підходів і практик у готельному господарстві, спостереження та анкетування персоналу для збору емпіричних даних про рівень задоволеності і мотивації працівників. Крім того, використано метод експертних оцінок для обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення мотиваційної системи, а також узагальнення та систематизацію отриманих результатів, що дозволяє формувати практичні рекомендації для підвищення продуктивності та якості роботи готелю.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для підвищення ефективності діяльності підприємств готельного господарства шляхом удосконалення системи мотивації праці персоналу. Запропоновані у роботі рекомендації та сучасні мотиваційні інструменти можуть

бути впроваджені у практичну діяльність готелів для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці, зменшення плинності кадрів, поліпшення якості обслуговування та формування позитивного іміджу підприємства. Крім того, результати дослідження можуть слугувати методичною основою для розробки внутрішніх нормативних документів щодо стимулювання працівників, організації тренінгів і програм професійного розвитку, а також для адаптації системи мотивації до сучасних умов функціонування підприємств сфери гостинності.

Апробація результатів роботи і публікації. Коса Є.С. Мотивація праці персоналу як фактор підвищення ефективності підприємства готельного господарства. *Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.).* Київ: НУБіП. 2026. С. 182–184 (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список джерел містить 41 найменування. Робота включає 10 рисунків і 23 таблиці..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу

Мотивація праці персоналу є багатогранним явищем, що привертає увагу як науковців, так і практиків управління. Вона розглядається з різних точок зору: як психологічний процес формування потреб і стимулів працівників, як соціальний механізм впливу на їхню поведінку, а також як управлінський інструмент підвищення ефективності підприємства. Аналіз сутності мотивації, проведений багатьма дослідниками, дозволяє систематизувати основні підходи до її формування та стимулювання, а також визначити роль мотиваційних механізмів у забезпеченні продуктивності праці та якості обслуговування. Вагомий внесок у розвиток концепції мотивації праці внесли науковці, представлені у таблиці нижче, чий визначення відображають різні підходи до стимулювання, оцінки та організації мотиваційної діяльності персоналу.

Сутність мотивації персоналу полягає у комплексному процесі спонукання працівників до цілеспрямованої та результативної діяльності через вплив на їхні внутрішні потреби, інтереси та зовнішні стимули. У класичному розумінні мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спрямовують поведінку людини на досягнення особистих і організаційних цілей (А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Колот). За Маслоу, мотивація пов'язана з поетапним задоволенням потреб — від фізіологічних до самореалізації, а за Герцбергом — через дію мотиваторів (досягнення, визнання, відповідальність) на фоні гігієнічних факторів (зарплата, умови праці). Сучасні підходи, зокрема в працях Е. Десі та Р. Раяна (теорія самодетермінації), підкреслюють значення автономії, компетентності

та причетності як джерел внутрішньої мотивації, що стимулює працівників діяти з ентузіазмом без постійного зовнішнього контролю [16].

Різні науковці по-різному трактують поняття мотивації праці персоналу, акцентуючи увагу на різних аспектах цього процесу: внутрішніх потребах і прагненнях працівників, зовнішніх стимулах, соціальних і психологічних механізмах впливу або поєднуючи їх у комплексних підходах. Для зручності сприйняття та систематизації сучасних визначень мотивації праці персоналу ці поняття представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «мотивація»

Науковець	Визначення / ключове трактування мотивації
М. Гакова	Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства — це процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності через задоволення їхніх мотиваційних потреб, що впливає на рівень задоволеності, продуктивність і якість праці; ключовий елемент — мотиваційний моніторинг потреб (визначення мотиваційного профілю за тестом Річі-Мартіна) для підвищення результатів господарської діяльності.
В. Непочатенко	Мотивація персоналу в готельному господарстві — це система мотивуючих чинників (стимулів), що спонукають працівників до якісного обслуговування через аналіз і задоволення їхніх потреб; відсутність мотивації — головна причина плинності кадрів, а ефективна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ентузіазму та продуктивності.
О. Моргулець	Мотивація — це комплексний процес впливу на працівників через внутрішні та зовнішні фактори для досягнення організаційних цілей у сфері гостинності; сучасні підходи включають індивідуалізацію, гнучкі графіки, визнання та профілактику вигорання для підвищення задоволеності та якості сервісу.
А. Колот	Мотивація — це система спонукання до ефективної праці через поєднання матеріальних, соціальних та морально-психологічних факторів; процес формування мотивів у відповідь на потреби та стимули.
О. Грішнова	Мотивація — це внутрішній і зовнішній процес активізації трудової поведінки через вплив на потреби, інтереси та цінності працівника для досягнення організаційних цілей.
А. Безніщенко, Сисюк М	Мотивація персоналу — ключовий елемент системи управління, що перетворює потенціал працівників на реальні результати; комплекс матеріальних, нематеріальних та організаційно-психологічних інструментів, з акцентом на індивідуалізацію, залученість та цифрову мотивацію.

**Джерело сформовано автором на основі [1, 4, 16, 21].*

Як видно з таблиці 1.1, науковці пропонують різні підходи до трактування мотивації персоналу, проте всі вони підкреслюють її комплексний характер. Сутність мотивації полягає у поєднанні внутрішніх прагнень, потреб та інтересів працівників із зовнішніми стимулами організації. Це забезпечує активну, цілеспрямовану і результативну трудову діяльність, підвищує продуктивність, якість обслуговування та задоволеність від виконання професійних обов'язків. Мотивація персоналу виступає одночасно психологічним, соціальним і управлінським явищем, що є ключовим фактором ефективності підприємств готельного господарства.

Важливим аспектом дослідження мотивації праці є розмежування понять «мотивація», «стимулювання» та «заохочення», оскільки вони відображають різні рівні впливу на працівника. Мотивація є ширшим і глибшим процесом, переважно внутрішнім, спрямованим на зміну мотиваційної структури працівника, формування нових мотивів, ціннісних орієнтацій та розвиток трудового потенціалу через вплив на потреби та інтереси. Вона може проявлятися як у внутрішній формі (самотивація, інтерес до роботи), так і в зовнішній, але завжди пов'язана з індивідуальним сприйняттям і особистісним значенням дій [36].

Стимулювання, у свою чергу, є більш інструментальним і зовнішнім механізмом впливу на працівника, що передбачає надання матеріальних або нематеріальних благ (премії, бонуси, гнучкий графік роботи) з метою підвищення продуктивності. Воно має короткостроковий та регулюючий характер, спрямоване на закріплення бажаного стану або поведінки. Заохочення ж виступає конкретною формою визнання досягнень працівника і здебільшого має морально-психологічний ефект, що може поєднувати матеріальні та нематеріальні елементи (похвала, нагорода, публічне визнання).

Таким чином, стимулювання та заохочення є складовими або інструментами мотивації, проте не тотожні їй: мотивація забезпечує глибший і довгостроковий вплив на поведінку та активність працівника, тоді як стимулювання та заохочення

реалізуються як зовнішні важелі підтримки та закріплення ефекту мотиваційних процесів.

Мотивація праці персоналу має велике значення для успішної діяльності підприємства і впливає на багато аспектів його роботи. Від рівня мотивації залежить продуктивність працівників: коли вони зацікавлені в результаті, вони працюють активніше, проявляють ініціативу, креативність і самостійність, що дозволяє не лише своєчасно виконувати завдання, а й підвищувати їхню якість та ефективність [20].

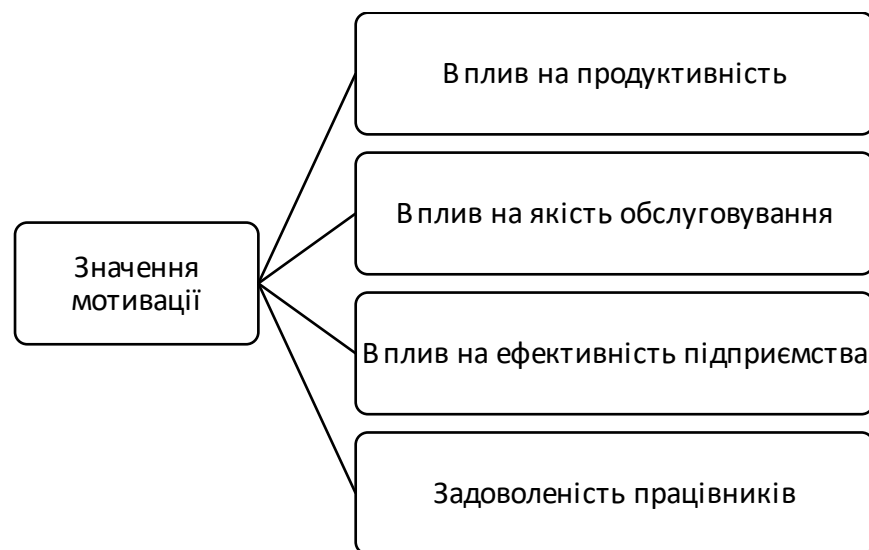


Рис.1.1. Значення мотивації для ключових аспектів

У сфері послуг, особливо в готельному бізнесі, мотивація також визначає рівень обслуговування, адже успішність роботи персоналу оцінюється не лише за стандартами виконання, а й за емоційним ставленням клієнтів. Мотивовані співробітники проявляють щирість, уважність і здатність вирішувати нестандартні ситуації, що формує позитивний клієнтський досвід і посилює лояльність гостей. Крім того, мотивація сприяє загальній ефективності підприємства, оскільки стимульовані працівники працюють з меншим числом помилок та конфліктів, зменшують простой, допомагають заощаджувати ресурси на підбір і навчання нових кадрів, а також оптимізують внутрішні процеси, що в підсумку покращує фінансові

показники організації. Важливо й те, що мотивація підвищує задоволеність працівників своєю роботою, знижує стрес і ризик професійного вигорання, а також сприяє їхній відданості організації і бажанню залишатися у колективі, що забезпечує стабільність команди й створює сприятливу психологічну атмосферу. Мотивація також стимулює розвиток професійних навичок і компетенцій, допомагає персоналу адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, що відповідає сучасним вимогам ринку [31].

У цілому мотивація є важливим стратегічним фактором, який поєднує інтереси працівників з цілями підприємства, забезпечуючи його стабільність, конкурентоспроможність і подальший розвиток, а також сприяє зростанню професійного рівня персоналу та покращенню репутації компанії.

Таким чином, мотивація праці персоналу є важливою складовою управління ефективністю підприємства, оскільки вона активізує трудову діяльність, спрямовує зусилля на досягнення цілей, формує лояльність і залученість працівників, а також підвищує їхню адаптивність. Вона поєднує внутрішні та зовнішні стимули, забезпечує підвищення продуктивності та якості роботи, сприяє задоволеності працівників і зміцненню конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності мотивації є необхідною передумовою для створення ефективних механізмів стимулювання та заохочення персоналу, що забезпечує стабільний розвиток готельного підприємства.

1.2. Теорії мотивації праці персоналу

Теорії мотивації праці персоналу формують важливу теоретичну основу для розуміння механізмів спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Вони пояснюють причини, що зумовлюють активність працівників, їх прагнення до досягнення результатів та рівень зацікавленості у виконанні професійних обов'язків. У науковій літературі теорії мотивації умовно поділяють на змістовні,

які зосереджуються на визначенні потреб та факторів, що спонукають людину до діяльності, та процесуальні, які пояснюють сам процес формування мотивації та прийняття рішень щодо трудової поведінки. Дослідження цих підходів дозволяє більш повно зрозуміти особливості мотивації персоналу та сформувати ефективну систему стимулювання працівників на підприємстві.

Варто зазначити, що одними з перших у наукових дослідженнях сформувалися саме класичні змістовні теорії мотивації, які спрямовані на вивчення потреб людини та факторів, що спонукають її до трудової діяльності.

Однією з найбільш відомих концепцій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, відповідно до якої мотивація людини визначається послідовним задоволенням різних рівнів потреб. Учений виділив п'ять основних груп потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби самореалізації. Відповідно до цієї теорії, задоволення базових потреб створює передумови для формування вищих мотивів, пов'язаних із професійним розвитком, самовираженням та досягненням успіху [39].

Подальший розвиток досліджень у сфері мотивації пов'язаний із двофакторною теорією Фредеріка Герцберга. Відповідно до цієї концепції, фактори, що впливають на трудову діяльність працівників, поділяються на дві групи: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори пов'язані з умовами праці, рівнем заробітної плати, політикою підприємства та міжособистісними відносинами в колективі. Їх наявність запобігає виникненню незадоволення, однак сама по собі не забезпечує високого рівня мотивації. Натомість мотиваційні фактори, до яких належать досягнення, визнання, відповідальність і можливості професійного зростання, безпосередньо впливають на зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності [38].

Вагомий внесок у розвиток змістовних теорій зробив також Девід Мак-Клелланд, який запропонував теорію набутих потреб. Згідно з цією концепцією, поведінка працівників значною мірою визначається домінуванням певних мотивів,

сформованих у процесі життєвого досвіду. Учений виділив три основні групи потреб: потребу у досягненнях, потребу у владі та потребу у причетності. Домінування тієї чи іншої потреби впливає на стиль поведінки працівника, його прагнення до лідерства, досягнення високих результатів або підтримання стабільних міжособистісних відносин у колективі [14].

Подальшого розвитку ідеї ієрархії потреб отримали у теорії ERG Клейтона Альдерфера, який об'єднав потреби людини у три основні групи: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання. На відміну від моделі Маслоу, дана теорія передбачає можливість одночасного прояву кількох потреб, а також явище регресії, коли незадоволення потреб вищого рівня посилює прагнення до задоволення потреб нижчого рівня [29].

Однак дослідження мотивації праці не обмежується лише визначенням потреб працівників. Важливим напрямом наукових досліджень стало вивчення процесу формування мотивації, що знайшло відображення у процесуальних теоріях.

Однією з ключових концепцій цього напрямку є теорія очікувань Віктора Врума. Згідно з нею, мотивація працівника залежить від того, наскільки він переконаний у взаємозв'язку між прикладеними зусиллями, отриманими результатами та винагородою. Якщо працівник вважає, що його зусилля призведуть до досягнення необхідного результату та відповідної винагороди, рівень його мотивації зростає [29].

Важливе значення має також теорія справедливості Джона Стейсі Адамса, яка ґрунтується на припущенні, що працівники оцінюють справедливість винагороди шляхом порівняння власних витрат і результатів з аналогічними показниками інших працівників. У разі виникнення відчуття несправедливості може спостерігатися зниження трудової активності та зацікавленості у виконанні роботи.

Суттєвий внесок у розвиток процесуальних підходів зробив Едвін Локк, який розробив теорію постановки цілей. Відповідно до цієї теорії, чітко сформульовані,

конкретні та достатньо складні цілі здатні значно підвищити результативність діяльності працівників, особливо за умови надання регулярного зворотного зв'язку щодо досягнутих результатів [37].

У сучасних умовах розвитку організацій поряд із класичними підходами активно застосовуються й нові концепції мотивації, що враховують психологічні особливості працівників та зміну умов праці.

Однією з таких концепцій є теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Раяна, відповідно до якої основою внутрішньої мотивації є задоволення трьох ключових психологічних потреб: автономії, компетентності та причетності. Створення умов для професійного розвитку, можливості самостійного прийняття рішень та формування сприятливого психологічного клімату сприяє підвищенню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах праці.

Крім того, у сучасній практиці управління персоналом дедалі ширше використовуються інноваційні інструменти мотивації, зокрема елементи гейміфікації, які передбачають застосування ігрових механізмів, систем балів, рейтингів та відзнак для стимулювання трудової активності працівників.

З метою узагальнення основних характеристик розглянутих теорій мотивації доцільно представити їх у вигляді таблиці.1.2.

Таблиця 1.2

Основні теорії мотивації праці персоналу та їх характеристика

Теорія	Автор	Основна характеристика
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Мотивація залежить від послідовного задоволення потреб від базових до потреб самореалізації
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Виділення гігієнічних факторів та мотиваторів, що впливають на трудову діяльність
Теорія набутих потреб	Д. Мак-Клелланд	Домінування потреб у досягненнях, владі та причетності
Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби існування, зв'язку та зростання можуть проявлятися одночасно
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікування винагороди за результати праці

Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість співвідношення «внесок – винагорода»
Теорія постановки цілей	Е. Локк	Конкретні та складні цілі підвищують ефективність діяльності
Теорія самодетермінації	Е. Десі, Р. Раян	Внутрішня мотивація формується через автономію, компетентність та причетність

**Джерело сформовано автором на основі [37].*

Отже, розглянуті теорії мотивації дозволяють комплексно пояснити причини трудової активності працівників та механізми формування їхньої поведінки в організації. Класичні змістовні теорії зосереджуються на визначенні потреб людини, процесуальні теорії розкривають механізми формування мотивації, а сучасні підходи доповнюють їх новими інструментами стимулювання трудової діяльності. Узагальнення цих концепцій створює теоретичну основу для формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

1.3. Формування системи мотивації у сфері гостинності

Ефективна діяльність підприємств сфери гостинності значною мірою залежить від рівня зацікавленості персоналу у результатах своєї праці. Саме тому формування дієвої системи мотивації є одним із ключових завдань управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та високих вимог до якості обслуговування працівники виступають основним фактором формування позитивного іміджу підприємства та задоволеності гостей, що зумовлює необхідність створення ефективних механізмів стимулювання їхньої трудової активності.

Система мотивації персоналу розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, інструментів і управлінських процесів, спрямованих на спонукання працівників до високоефективної трудової діяльності, досягнення стратегічних

цілей підприємства та підвищення рівня задоволеності роботою. Така система передбачає не лише застосування різних форм винагороди, але й створення умов праці, що сприяють задоволенню матеріальних, соціальних і професійних потреб працівників, формують їхню лояльність до організації та зменшують рівень плинності кадрів [21].

У сфері гостинності формування системи мотивації набуває особливого значення, оскільки якість наданих послуг безпосередньо залежить від професійної підготовки, емоційного стану та рівня залученості персоналу. Специфіка діяльності готелів і ресторанних підприємств полягає у постійному контакті працівників із гостями, що вимагає не лише високого рівня професійних навичок, але й доброзичливості, терпіння, здатності швидко реагувати на запити клієнтів та вирішувати конфліктні ситуації. У зв'язку з цим мотиваційна система повинна бути спрямована на підтримку позитивного психологічного клімату в колективі, стимулювання відповідального ставлення до роботи та формування у працівників зацікавленості у підвищенні якості обслуговування [4].

Традиційно система мотивації персоналу включає матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні складові, які у комплексі забезпечують формування ефективної трудової поведінки працівників. Матеріальна мотивація пов'язана з фінансовими винагородами та економічними стимулами, що дозволяють задовольнити базові потреби працівників і забезпечити стабільність їхнього доходу. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення психологічних та професійних потреб, формування внутрішньої зацікавленості у роботі та підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства. Соціально-психологічна складова охоплює систему міжособистісних відносин у колективі, корпоративну культуру, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також відчуття причетності до спільних цілей організації [33].

Формування системи мотивації у готельній сфері значною мірою зумовлене особливостями організації праці у цій галузі. Однією з характерних рис є значна

частка низькокваліфікованого або напівкваліфікованого персоналу, зокрема покоївок, кухонних працівників і технічного персоналу. Для таких категорій працівників матеріальні стимули відіграють важливу роль, проте вони не можуть забезпечити високий рівень зацікавленості без поєднання з моральним визнанням і підтримкою з боку керівництва. Важливим фактором є також змінний графік роботи, який часто передбачає нічні та святкові зміни. Подібні умови праці можуть призводити до порушення балансу між професійним та особистим життям, зростання рівня стресу і ризику професійного вигорання, що вимагає використання додаткових мотиваційних інструментів.

Характерною особливістю готельного бізнесу є виражена сезонність діяльності. У періоди підвищеного туристичного попиту працівники стикаються зі значним навантаженням, тоді як у міжсезоння обсяги роботи можуть суттєво зменшуватися. Така нестабільність впливає на рівень доходів і зайнятості персоналу, що ускладнює формування довгострокової мотивації. Водночас робота у сфері гостинності передбачає постійний безпосередній контакт з клієнтами, а тому від настрою, поведінки та професійності кожного працівника значною мірою залежить репутація підприємства. Саме тому система мотивації повинна враховувати необхідність підтримання високого рівня емоційної стійкості та зацікавленості персоналу у наданні якісних послуг [14].

Матеріальна мотивація у готельному бізнесі виступає базовим елементом стимулювання працівників, оскільки дозволяє задовольнити їхні основні економічні потреби. Найпоширенішими інструментами є встановлення фіксованого окладу, який може доповнюватися преміями та бонусами залежно від результатів діяльності, рівня завантаженості номерного фонду або позитивних відгуків гостей. У багатьох підприємствах також використовується система розподілу чайових чи сервісних зборів між працівниками різних підрозділів, що сприяє підвищенню зацікавленості у якісному обслуговуванні. Додатково застосовуються різні види надбавок, зокрема за роботу у нічний час або святкові дні, а також компенсації

витрат на харчування чи проїзд.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації, які спрямовані на задоволення потреб працівників у професійному розвитку, визнанні та самореалізації. До таких інструментів належать можливості кар'єрного зростання, участь у тренінгах і навчальних програмах, формування позитивної корпоративної культури. Значну роль відіграє і публічне визнання результатів праці, наприклад, впровадження програм на кшталт «працівник місяця», а також проведення корпоративних заходів чи надання працівникам певних пільг і знижок на послуги підприємства [10].

Важливою складовою системи мотивації є соціально-психологічні методи, спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Вони передбачають налагодження ефективної комунікації між керівництвом і персоналом, забезпечення регулярного зворотного зв'язку та розвиток командної взаємодії. Формування атмосфери довіри, підтримки та взаємоповаги сприяє підвищенню задоволеності працівників роботою, зміцненню корпоративної культури та загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації у сфері гостинності передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних та соціально-психологічних інструментів впливу на персонал. Урахування специфіки галузі, умов праці та потреб працівників сприяє підвищенню їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства, формуванню позитивного психологічного клімату та забезпеченню високої якості обслуговування. У підсумку ефективна мотиваційна система стає важливим чинником конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств сфери гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства готельного господарства

Дослідження особливостей діяльності та управління персоналом у сфері гостинності доцільно здійснювати на основі аналізу конкретного підприємства. У межах даної роботи об'єктом дослідження виступає готель «Лісова казка», що функціонує у Київській області та надає послуги розміщення і рекреаційного відпочинку.

Готель «Лісова казка» є заміським готельним підприємством рекреаційного типу, розташованим у природній лісовій зоні поблизу річки Рось. Підприємство здійснює діяльність під юридичною особою ТОВ «УДС» (код ЄДРПОУ 31865895), яке було зареєстроване 18 лютого 2002 року. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання (КВЕД 55.20), що відповідає готельному та рекреаційному напряму діяльності. Керівником і одноосібним власником підприємства є Мартиненко Ірина Вікторівна, яка володіє 100 % статутного капіталу, що становить 134,00 тис. грн [24].

Активне функціонування готелю «Лісова казка» розпочалося з 2010 року, коли підприємство почало активно розвиватися як заміський комплекс відпочинку. У процесі розвитку поступово розширювалася інфраструктура підприємства та збільшувалася кількість послуг для гостей. Сьогодні готель поєднує можливості проживання, харчування та організації різноманітних видів дозвілля, що дозволяє формувати комплексний рекреаційний продукт для відвідувачів.

Готель «Лісова казка» розташований у мальовничій природній місцевості за

адресою: урочище Піщане, смт Рокитне, Білоцерківський район Київської області. Територія готелю знаходиться приблизно за 100 км на південь від Києва, у лісовій зоні на березі річки Рось, що створює сприятливі умови для заміського відпочинку та відновлення фізичних і психологічних ресурсів гостей. Таке розташування робить готель доступним для мешканців столиці та інших регіонів центральної України, оскільки дорога автомобілем займає близько однієї–півтори години [23].

Концепція діяльності комплексу ґрунтується на ідеї заміського відпочинку, що дозволяє гостям тимчасово віддалитися від міської метушні та відновити зв'язок із природою. Основна ідея комплексу формулюється як «місце, де можна забути про місто і возз'єднатися з природою». Значна увага приділяється екологічності середовища, збереженню природного ландшафту та створенню атмосфери спокою і затишку. Наявність дубового лісу, мальовничої річки Рось та тиші природного середовища створює сприятливі умови для сімейного та рекреаційного відпочинку.

Інфраструктура готелю передбачає різноманітні можливості для відпочинку та дозвілля гостей. На території функціонують котеджі для проживання, ресторани, спортивні майданчики, зони для активного відпочинку та рекреаційні об'єкти.

Таблиця 2.1

Характеристика готелю «Лісова казка»

Характеристика	Опис / Деталі
Назва готелю / комплексу	База відпочинку «Лісова казка» (офіційна назва: Заміський комплекс «Лісова казка»)
Розташування	Урочище Піщане, смт. Рокитне, Білоцерківський район, Київська область, Україна (за 100 км на південь від Києва, в дубовому лісі на березі річки Рось)
Номерний фонд	35 окремих котеджів / будинків (кожен на достатній відстані один від одного для приватності)
Типи номерів / будинків	- 1-кімнатні будинки (економ/стандарт, 2–4 особи) - 2-кімнатні будинки (комфорт, 4–6 осіб) - 3-кімнатні великі котеджі (6–8 осіб) - 2-поверхові зруби (люкс/преміум, 6–10+ осіб)
Цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, компанії друзів, корпоративні групи, романтичні пари; переважно мешканці Києва та Київської області
Харчування	Ресторан на території (українська кухня, банкетні зали для весіль та свят); корисне та екологічно чисте харчування (за відгуками); можливе самостійне приготування в котеджах (кухонний куточок)

Основні послуги	Розміщення в котеджах, ресторан, басейн з підігрівом (цілий рік), лазня/сауна, чан, джакузі, рибалка на річці Рось, Wi-Fi по всій території, безкоштовна парковка, тераса/сад
Додаткові послуги	Прокат човнів, спортивний майданчик, футбольне поле, дитячі майданчики та батут, масаж, консультація дієтолога, теніс, більярд, оздоровчі лісові прогулянки, павільйони для барбекю, організація весіль/медового місяця/тимбілдингу
Особливості	Екологічний відпочинок у заповідному дубовому лісі на березі річки Рось; приватність котеджів; басейн з підігрівом взимку; акцент на возз'єднання з природою, тишу, сімейний затишок; територія 4 га, доглянутий парк
Еко-сертифікати	комплекс позиціонується як екологічний (береження природи, чисте повітря, відсутність міського шуму, екологічно чисте харчування, оздоровчі прогулянки)

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Номерний фонд бази відпочинку «Лісова казка» складається з 35 окремих котеджів/будинків, розташованих на території 4 га дубового лісу на березі річки Рось. Кожен будинок стоїть на достатній відстані від сусідніх для забезпечення приватності та тиші, що є ключовою перевагою комплексу. Номерний фонд орієнтований на сімейний та груповий відпочинок, без класичних готельних номерів — усі варіанти представлені окремими дерев'яними або каркасними будинками (котеджами) з індивідуальним входом, терасою та доступом до природи.

Таблиця 2.2

Характеристика номерного фонду та тарифи на проживання в готелі

«Лісова казка»

Категорія / Тип будинку	Площа	Максимальна кількість осіб	Короткий опис	Ціна за добу, грн,
1-кімнатний будинок	20–30 м ²	2–4 особи	Компактний затишний будинок з двоспальним ліжком (або 2 односпальними), кухнею, санвузлом, терасою. Ідеально для пари або маленької сім'ї. Доступ до басейну/річки.	від 2200–3500 грн
2-кімнатний будинок	35–50 м ²	4–6 осіб	Просторий будинок з двома кімнатами (спальня + вітальня/додаткова спальня), кухнею, санвузлом, терасою. Зручний для сім'ї або компанії друзів. Холодильник, посуд, ТБ.	від 2500–4000 грн (часто 3000–3700 грн)

3-кімнатний будинок / великий котедж	50–70 м ²	6–8 осіб	Великий будинок з 3 кімнатами, кількома ліжками (двоспальні + додаткові), повноцінною кухнею, санвузлом, терасою. Підходить для великих сімей або груп. Більше простору та зручностей.	від 5800– 7000 грн
2-поверховий Зруб (люкс/преміум)	80– 100+ м ²	6–10+ осіб	Дерев'яний двоповерховий зруб з великою площею, кількома спальнями, вітальнею, кухнею, санвузлом(и), терасою. Максимальний комфорт, простір для компаній. Ідеально для свят чи корпоративів.	від 6000 грн і вище

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Дизайн усіх будинків виконаний у стилі еко-рустик або сучасний заміський затишок з елементами традиційного українського дерев'яного будівництва. Переважають натуральні матеріали: дерев'яні стіни (каркас або зруб), стеля з балками, підлога з ламінату або дерева. Інтер'єр теплий і затишний: світлі тони (бежевий, коричневий, зелений), текстиль у пастельних кольорах, дерев'яні меблі, декор з елементами природи (картини з лісом/річкою, плетені кошики).



Рис.2.1. Дизайн котеджів, [23]

Джерело: [15]

Кухонні зони функціональні та компактні, санвузли сучасні (душ-кабіна, гаряча вода). Тераси обладнані столом і стільцями для барбекю або чаювання на свіжому повітрі. Загальна атмосфера — тепла, домашня, без надмірної розкоші, але з акцентом на комфорт і гармонію з природою (великі вікна для виду на ліс/ріку, відсутність міського шуму). Це сприяє релаксу та відчуттю «казки в лісі», що відповідає назві комплексу. Такий номерний фонд дозволяє обслуговувати різні сегменти гостей: від бюджетних пар до великих груп, забезпечуючи приватність і близькість до природи. Усі котеджі розташовані вздовж річки або в лісі, що посилює відчуття єдності з природою.

Важливою складовою діяльності готелю «Лісова казка» є надання комплексу основних та додаткових послуг, спрямованих на забезпечення комфортного перебування гостей і організацію їхнього відпочинку. Сукупність таких послуг формує загальний туристично-рекреаційний продукт підприємства та підвищує його привабливість для різних категорій відвідувачів [23].

До основних послуг готелю належить передусім розміщення гостей у котеджах та номерах, що забезпечує можливість тимчасового проживання у комфортних умовах. Також важливою складовою є ресторанне обслуговування. На території готелю функціонує ресторан, у якому пропонуються страви української кухні, а також передбачені банкетні зали для проведення святкових подій, сімейних урочистостей і корпоративних заходів (Додаток Б).

Значну роль у формуванні рекреаційної пропозиції відіграють об'єкти відпочинку та оздоровлення, зокрема басейн з підігрівом, що працює протягом усього року, лазня та сауна, а також чан і джакузі, які користуються популярністю серед гостей як елемент релаксаційного відпочинку (Додаток Б) [23].

Окрім основних, готель пропонує широкий спектр додаткових послуг, які спрямовані на урізноманітнення дозвілля відвідувачів та створення сприятливих умов для активного і сімейного відпочинку. Завдяки розташуванню комплексу на березі річки Рось гості мають можливість займатися риболовлю, а також

користуватися послугами прокату човнів для відпочинку на воді. Для прихильників активного способу життя на території облаштовані спортивні майданчики та футбольне поле, що дозволяє організовувати спортивні ігри та командні активності.

Особлива увага приділяється організації відпочинку для сімей із дітьми. На території комплексу передбачені різноманітні дитячі розваги, що сприяють створенню комфортного середовища для сімейного відпочинку. Додатково гостям пропонуються послуги масажу, які спрямовані на відновлення фізичного та емоційного стану відвідувачів.

До переліку сервісних послуг також належать безкоштовний доступ до Wi-Fi, наявність парковки для автомобілів гостей, облаштовані тераси та садові зони для відпочинку на свіжому повітрі, а також бар, де відвідувачі можуть провести час у неформальній атмосфері. Крім того, готель «Лісова казка» пропонує можливості для проведення корпоративних заходів, що включають організацію командних зустрічей, святкових подій та інших форматів групового відпочинку.

З метою всебічного аналізу тенденцій розвитку підприємства доцільно розглянути основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Лісова казка».

Таблиця 2.3

Фінансові показники готелю «Лісова казка» за 2023–2025 роки, тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 2024 до 2023	Зміна 2025 до 2024
Дохід (виручка від реалізації)	3624,00	4 672,00	5 508,00	+28,90 %	+17,90 %
Чистий прибуток	908,00	2 325,00	1 230,00	+156,00 %	–47,10 %
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід × 100 %)	25,06 %	49,76 %	22,34 %	+24,70 п.п.	–27,42 п.п.
Активи (загальні)	2465,00	4 803,00	6 059,00	+94,80 %	+26,10 %
Зобов'язання	75,00	88,00	114,00	+17,90 %	+28,70 %

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Аналіз фінансових показників ТОВ «УДС», на базі якого функціонує готель «Лісова казка», за 2023–2025 роки свідчить про загальну позитивну динаміку

розвитку підприємства та поступове відновлення діяльності у післякризових умовах. Фінансові результати характеризуються зростанням доходів і активів при збереженні фінансової стійкості, що вказує на ефективне використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін економічного середовища і сезонності готельного бізнесу.

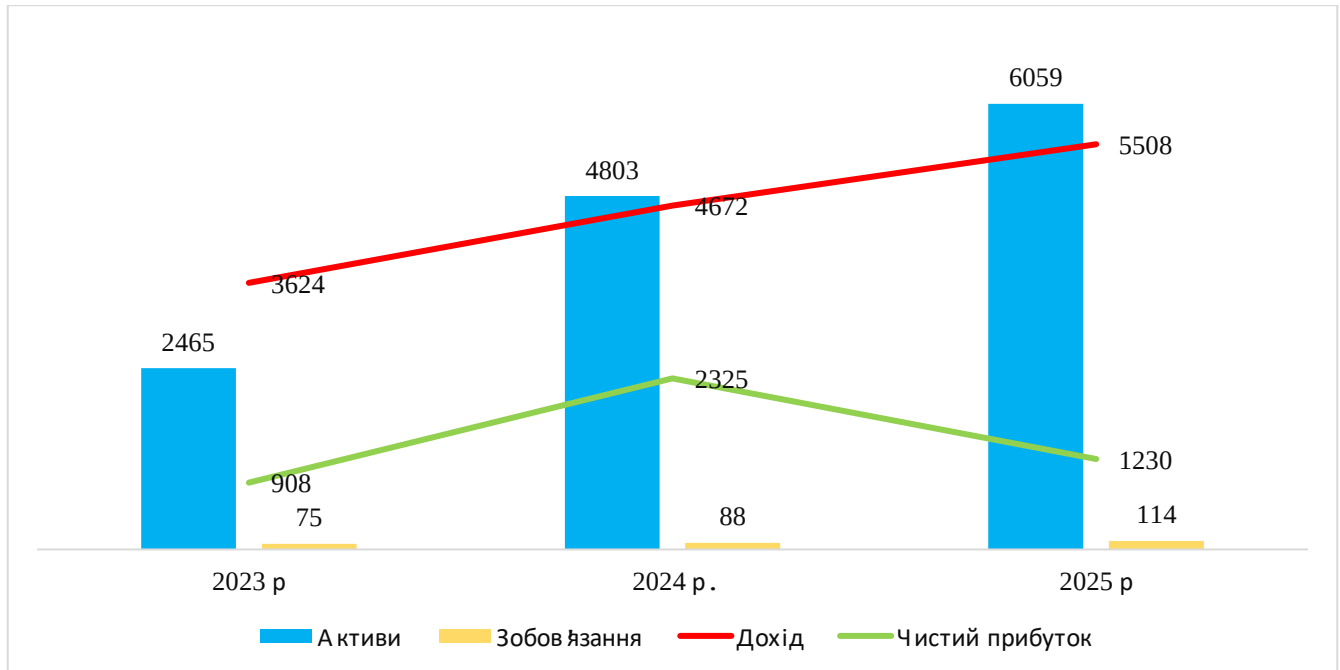


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників готелю, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Виручка від реалізації послуг протягом досліджуваного періоду показує стабільне зростання. У 2023 році дохід підприємства становив 3624,00 тис. грн, а у 2025 році зріс до 5508,00 тис. грн, тобто загальне збільшення склало майже 52 %. Найбільший приріст відбувся у 2024 році, коли дохід зріс майже на третину порівняно з попереднім роком. У 2025 році зростання продовжувалося, хоча темпи дещо уповільнилися. Таку позитивну динаміку можна пояснити поступовим відновленням туристичного попиту після пандемії, а також розширенням інфраструктури готелю, що допомогло зменшити вплив сезонності.

Динаміка чистого прибутку виглядає менш стабільною. У 2023 році він становив 908,00 тис. грн, у 2024 році значно зріс до 2325,00 тис. грн, а у 2025 році

знизився до 1230,00 тис. грн. Різке зростання прибутку у 2024 році свідчить про високий попит на послуги та ефективне управління витратами. Зниження прибутку у 2025 році, ймовірно, пов'язане зі зростанням операційних витрат, підвищенням цін на енергоносії та інвестиціями в розвиток інфраструктури і маркетинг [24].

Показник рентабельності продажів також коливався. Найвищого рівня він досяг у 2024 році — 49,76 %, що є досить хорошим результатом для готельного бізнесу. У 2025 році рентабельність знизилася до 22,34 %, але цей показник усе ще залишається позитивним і близьким до середніх значень по галузі. Це говорить про те, що підприємство продовжує генерувати прибуток, хоча й стикається зі зростанням витрат під час розвитку.

Важливим показником фінансового стану є динаміка активів і зобов'язань. Загальна вартість активів за три роки значно зросла — з 2465,00 тис. грн у 2023 році до 6059,00 тис. грн у 2025 році. Таке збільшення свідчить про розширення матеріально-технічної бази готелю та інвестиції в модернізацію. При цьому рівень зобов'язань залишається досить низьким і становить лише невелику частку від загальної вартості активів. Це вказує на низьку залежність підприємства від кредитів і достатній рівень фінансової незалежності [23].

Результати аналізу свідчать, що фінансовий стан готелю «Лісова казка» у досліджуваній період є загалом стабільним. Підприємство демонструє зростання доходів та активів, підтримує позитивний рівень прибутковості й характеризується низькою залежністю від позикового капіталу. Це створює передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельно-рекреаційних послуг.

Таким чином, готель «Лісова казка» є заміським підприємством готельного господарства рекреаційного типу, діяльність якого спрямована на організацію комфортного відпочинку в природному середовищі.

2.2. Кадровий склад і система управління готелем

Ефективність діяльності будь-якого підприємства готельного господарства значною мірою залежить від організації системи управління та раціонального формування кадрового складу. Чітка структура управління, розподіл функцій між працівниками та налагоджена система взаємодії між підрозділами забезпечують належний рівень обслуговування гостей і стабільність функціонування підприємства.

Система управління готелем «Лісова казка» побудована за принципом централізованого сімейного менеджменту, що є характерним для невеликих і середніх приватних закладів гостинності в Україні. Ключову роль у процесі управління відіграє власниця та директорка підприємства Мартиненко Ірина Вікторівна, яка виконує функції головного керівника та здійснює контроль над основними напрямками діяльності підприємства. До її повноважень належить прийняття стратегічних управлінських рішень, фінансове планування, контроль якості обслуговування, робота з персоналом, взаємодія з постачальниками та реагування на відгуки гостей. Така модель управління дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень та підтримувати високий рівень контролю за якістю надання послуг.

Управління готелем здійснюється за принципом прямого підпорядкування основних підрозділів керівнику. У структурі управління відсутні проміжні рівні менеджменту, що спрощує комунікацію між працівниками та керівництвом, проте водночас збільшує управлінське навантаження на директора. Оперативні питання діяльності підрозділів, зокрема організація роботи змін, контроль виконання завдань та вирішення поточних робочих ситуацій, можуть координуватися старшими працівниками відповідних підрозділів, такими як старший адміністратор, шеф-кухар або старша покоївка. Водночас важливі управлінські рішення, що

стосуються фінансів, закупівель, встановлення цін, преміювання працівників чи кадрових змін, приймаються безпосередньо директоркою підприємства [23].

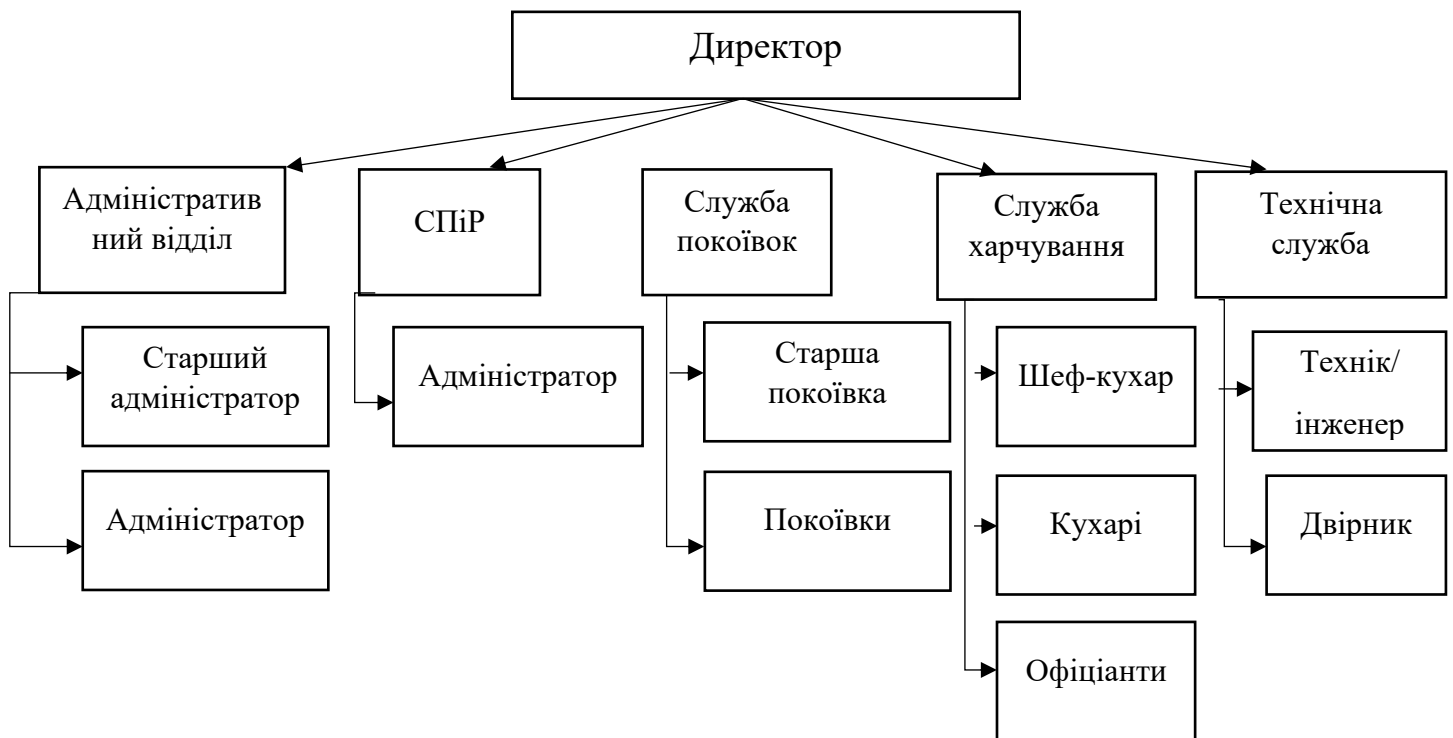


Рис. 2.3. Структура управління готелем «Лісова казка»

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Організаційна структура управління готелю передбачає розподіл персоналу за основними функціональними підрозділами. До них належать адміністрація та управлінський персонал, служба рецепції, служба покоївок, ресторанний підрозділ, що включає кухню та бар, а також технічний персонал. Загалом у структурі підприємства працює близько двадцяти осіб, які виконують різні функції, пов'язані з обслуговуванням гостей, підтриманням чистоти та технічного стану території, а також організацією харчування і дозвілля відвідувачів.

Запроваджена система управління має як певні переваги, так і окремі недоліки. До основних переваг можна віднести оперативність прийняття управлінських рішень, відсутність складних бюрократичних процедур та безпосередню зацікавленість власниці у підтриманні високого рівня сервісу. Крім

того, відносно проста організаційна структура дозволяє зменшити адміністративні витрати та швидко реагувати на зміни попиту чи сезонні коливання у сфері туризму.

Водночас така модель управління має і певні обмеження. Зокрема, значна частина управлінських функцій зосереджена в руках однієї особи, що призводить до високого навантаження на керівника та створює залежність підприємства від його постійної участі у всіх процесах управління. Крім того, обмежений рівень делегування повноважень може стримувати розвиток управлінських навичок працівників і ускладнювати масштабування діяльності підприємства у разі розширення інфраструктури чи збільшення кількості послуг [23].

Бачимо, що система управління готелем «Лісова казка» відповідає особливостям функціонування невеликих приватних підприємств готельного господарства та забезпечує ефективний контроль за основними процесами діяльності. Водночас для подальшого розвитку підприємства доцільним є поступове удосконалення управлінської структури шляхом розширення делегування повноважень та підвищення ролі керівників окремих підрозділів. Наступним етапом дослідження є аналіз кадрового складу готелю, що дозволить оцінити особливості формування персоналу та його роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства [23].

Для розуміння організації готельного підприємства доцільно розглянути розподіл персоналу за підрозділами. Таблиця 2.4 демонструє чисельність працівників у кожному напрямку діяльності, наявність постійних і сезонних співробітників, а також основні посадові функції. Такий підхід дозволяє оцінити структурну організацію колективу та виділити ключові підрозділи, що формують основу роботи готелю.

Як бачимо з таблиці, основна чисельність персоналу зосереджена у службі покоївок, ресторані та фронт-офісі, що відображає пріоритетні напрямки діяльності готелю. Постійний штат формує ядро управління та забезпечує безперервність

операцій, тоді як сезонні працівники підтримують функціонування під час пікових періодів.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу за підрозділами готелю «Лісова казка»

Підрозділ	Загальна кількість осіб	Постійні	Сезонні	Основні посади та функції
Адміністрація та менеджмент	3	3	0	Директорка/власниця (контроль, стратегія, фінанси), старший адміністратор (координація бронювань і змін), адміністратор (робота з соцмережами, Booking, обробка скарг)
СПіР	3	2	1	Адміністратори-ресепшн (check-in/out, консультації, видача ключів, бронювання), сезонний помічник (допомога в пікові періоди та вихідні)
Служба покоївок / прибирання	6	2	4	Постійні покоївки (щоденне прибирання котеджів, контроль чистоти), сезонні прибиральниці (генеральне прибирання, прибирання території, басейну, лазні)
Служба харчування	6	3	3	Шеф-кухар (меню, контроль якості страв), кухарі (2 постійні + 1 сезонний), офіціанти/бармени (2 постійні + 1 сезонний), помічник кухаря в пікові періоди
Технічна служба	2	2	0	Технік/інженер (електрика, сантехніка, басейн, лазня, чан, джакузі, човни), двірник/садівник (догляд за територією, газони, мангали, доріжки)
Разом	20	12	8	—

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Для аналізу демографічного складу персоналу готелю «Лісова казка» важливо оцінити розподіл за статтю. Загалом колектив складається з 20 осіб, серед яких 14 жінок (70 %) та 6 чоловіків (30 %). Жінки домінують у сервісних та обслуговуючих ролях, тоді як чоловіки зосереджені у технічному та кухарському напрямках.

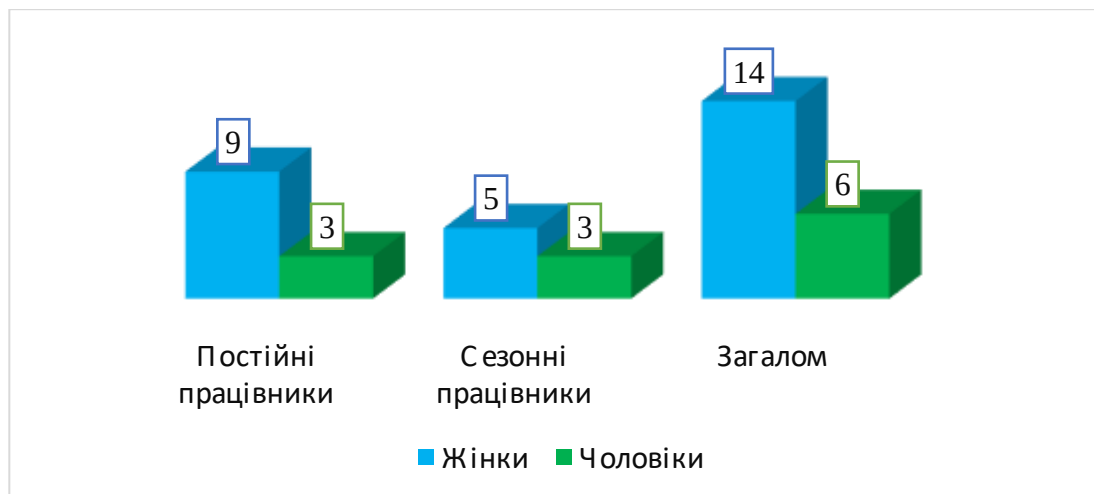


Рис.2.4. Розподіл персоналу за статтю

Джерело: сформовано автором на основі [23]

З рис.2.4 бачимо, що жіноча домінантність у колективі пояснюється специфікою готельного бізнесу, де більшість сервісних позицій виконують жінки (покоївки, адміністратори, офіціантки). Чоловіки переважно працюють у технічному напрямку та на кухні, що забезпечує фізичну підтримку і професійну компетентність у спеціалізованих завданнях. Такий розподіл сприяє ефективному поєднанню ролей та оптимальному функціонуванню підприємства.

Віковий склад персоналу готелю «Лісова казка» представлений співробітниками різних вікових категорій, що дозволяє поєднати досвід постійних працівників із енергією сезонних. Середній вік колективу становить приблизно 35–38 років, при цьому постійні працівники мають більший досвід і старшу вікову категорію, а сезонні — молодші.

Старші постійні працівники забезпечують стабільність та передачу професійного досвіду, тоді як молодші сезонні співробітники додають гнучкість і енергію у пікові періоди. Така структура сприяє поєднанню досвіду та фізичної витривалості, що позитивно впливає на якість обслуговування та динаміку роботи в сезон.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу за віковими групами

Вікова група	Постійні працівники	Сезонні/тимчасові	Загалом
18–25 років	—	3	3
26–35 років	4	4	8
36–45 років	5	—	5
46–55 років	3	1	4
Середній вік	≈ 40 років	≈ 28 років	≈ 35–38 років

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Освітній склад персоналу готелю «Лісова казка» визначає рівень кваліфікації та можливості впровадження нових стандартів сервісу. Серед 20 працівників 5 мають вищу освіту (25 %), 8 — середню спеціальну (40 %) і 7 — середню освіту (35 %).

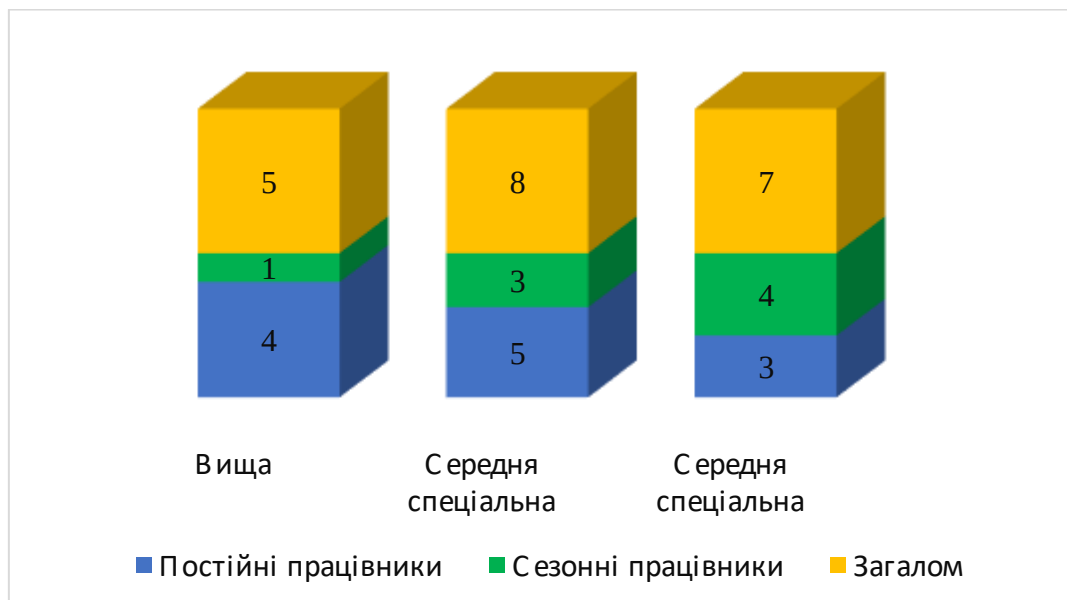


Рис.2.5. Розподіл персоналу за рівнем освіти

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Бачимо, що вища освіта концентрується на ключових позиціях адміністрації та кухні, що забезпечує високий рівень управління та контролю якості. Середня спеціальна та середня освіта присутні у сервісних та технічних ролях, що відповідає

вимогам практичної діяльності та забезпечує баланс між кваліфікацією та виконанням операційних завдань.

Стаж роботи персоналу визначає рівень досвіду, лояльності та стабільності колективу. Постійні працівники готелю мають середній стаж близько 5 років, тоді як сезонні співробітники залучаються переважно на короткий термін у пікові періоди.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за стажом роботи

Стаж роботи	Постійні працівники	Сезонні/тимчасові	Загалом
Понад 5 років	6	—	6
3–5 років	4	—	4
Менше 3 років	2	8 (1–3 місяці щорічно)	10
Середній стаж	≈ 5 років	—	≈ 5 років

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Представлені дані табл. 2.6 демонструють, що високий стаж постійних працівників забезпечує лояльність та ефективність роботи готелю, тоді як сезонні працівники додають необхідну гнучкість у пікові періоди. Поєднання досвідченого та молодого персоналу дозволяє зберігати високий рівень сервісу, швидко адаптуватися до змін у завантаженні та сезонності.

Плинність кадрів є важливим показником ефективності управління персоналом та системи мотивації у готельному бізнесі. Вона відображає здатність підприємства утримувати ключових працівників, а також рівень стабільності і готовності до сезонних коливань. У готелі «Лісова казка» спостерігається чіткий розподіл плинності між постійними та сезонними працівниками, що корелює з характером їх роботи.

Як видно з таблиці 2.7, постійні працівники демонструють низьку плинність, що є сильною стороною готелю, оскільки ключові співробітники забезпечують стабільність та високий рівень сервісу. Висока лояльність постійних обумовлена

сімейним характером бізнесу та задовільними умовами праці.

Таблиця 2.7

Плинність кадрів за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Основні причини плинності
Загальна плинність	40 %	30 %	25 %	Сезонність, низькі зарплати в міжсезоння, фізична праця
Плинність постійних працівників	15 %	15 %	10 %	Стабільність роботи, сімейна лояльність
Плинність сезонних працівників	80 %	70 %	60 %	Тимчасовий характер роботи, студенти та місцеві на підробіток
Кількість звільнень постійних	2 особи	1 особа	1 особа	Переважно через сімейні обставини або переїзд
Кількість звільнень сезонних	6 осіб	5 осіб	4 особи	Зміна місця навчання, кращі пропозиції, фізична втома

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Натомість сезонні працівники мають значно вищу плинність, що зумовлено тимчасовим характером роботи, навчанням студентів та фізичною складністю сезонних обов’язків. Це створює постійну потребу в адаптації нових працівників та ризик зниження стабільності сервісу під час пікових періодів.

Таким чином, колектив готелю «Лісова казка» оптимально відповідає масштабам підприємства: 12 постійних працівників забезпечують стабільність та досвід, 8 сезонних — гнучкість під навантаження. Демографічна структура (переважання жінок, середній вік 35–38 років, досвідчені постійні працівники) сприяє високому рівню обслуговування. Водночас висока плинність сезонних працівників і централізоване управління через власницю вказують на ризики: потенційне зниження якості сервісу в пікові сезони та перевантаження керівника. Саме тому вдосконалення мотиваційної системи, поєднання матеріальної підтримки для сезонних і нематеріальної для постійних працівників, навчання та публічне визнання досягнень стає ключовим напрямком підвищення ефективності та стабільності готельного підприємства.

2.3. Дослідження ефективності мотивації праці персоналу у готелі

Для дослідження ефективності мотивації праці персоналу готелю «Лісова казка» було використано метод анкетування працівників. Анкетування дозволяє отримати безпосередню оцінку працівниками умов праці, рівня задоволеності мотиваційною системою та визначити основні фактори, що впливають на їхню трудову активність.

Основним методом дослідження стало анкетування персоналу, для якого було розроблено анонімну анкету з 25 питань закритого, напіввідкритого та відкритого типу (Додаток В).

Анкета включала такі блоки:

- демографічні характеристики працівників (вік, стать, підрозділ, стаж роботи);
- оцінку матеріальних факторів мотивації (заробітна плата, премії, графік роботи);
- оцінку нематеріальних факторів мотивації (атмосфера в колективі, визнання, можливості розвитку);
- визначення рівня емоційного вигорання;
- оцінку основних мотиваторів та демотиваторів;
- пропозиції щодо покращення системи мотивації.

У дослідженні взяли участь 18 працівників із 20, що становить 90 % персоналу, що є високим рівнем залучення для малого колективу.

Після проведення анкетування було отримано 18 заповнених анкет, що становить 90 % персоналу підприємства. Такий рівень участі дозволяє вважати результати достатньо репрезентативними для аналізу мотиваційних факторів у колективі.

Одним із ключових показників дослідження стала оцінка загальної задоволеності працівників роботою у готелі, оскільки саме цей показник відображає загальне сприйняття умов праці, організації роботи та рівня мотивації персоналу.

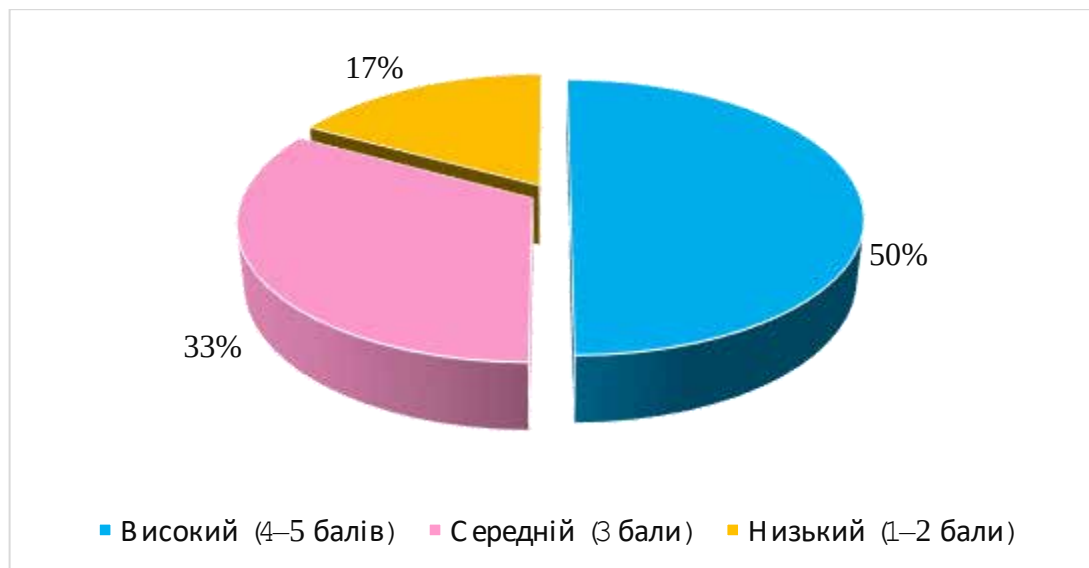


Рис.2.6. Загальна задоволеність роботою

Як видно з рис.2.6, половина опитаних працівників (50 %) характеризують рівень своєї задоволеності роботою як високий, що свідчить про загалом позитивне ставлення до умов праці та організації роботи в готелі. Водночас 33 % працівників оцінюють рівень задоволеності як середній, що може свідчити про наявність окремих аспектів роботи, які потребують покращення.

Крім того, 17 % респондентів зазначили низький рівень задоволеності роботою, що може бути пов'язано з певними недоліками у системі мотивації, організації праці або умовах роботи. Загалом отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства з метою підвищення рівня задоволеності персоналу.

Важливим елементом дослідження стала оцінка працівниками матеріальних факторів мотивації, оскільки саме рівень матеріального стимулювання значною мірою впливає на зацікавленість персоналу у результатах праці, стабільність колективу та ефективність виконання посадових обов'язків.

Як видно з результатів, найбільш позитивно працівники оцінюють графік роботи: 78 % респондентів зазначили високий рівень задоволеності цим показником, що свідчить про зручну організацію робочого часу та достатню

гнучкість графіка. Лише 5 % працівників висловили низьку задоволеність даним фактором.

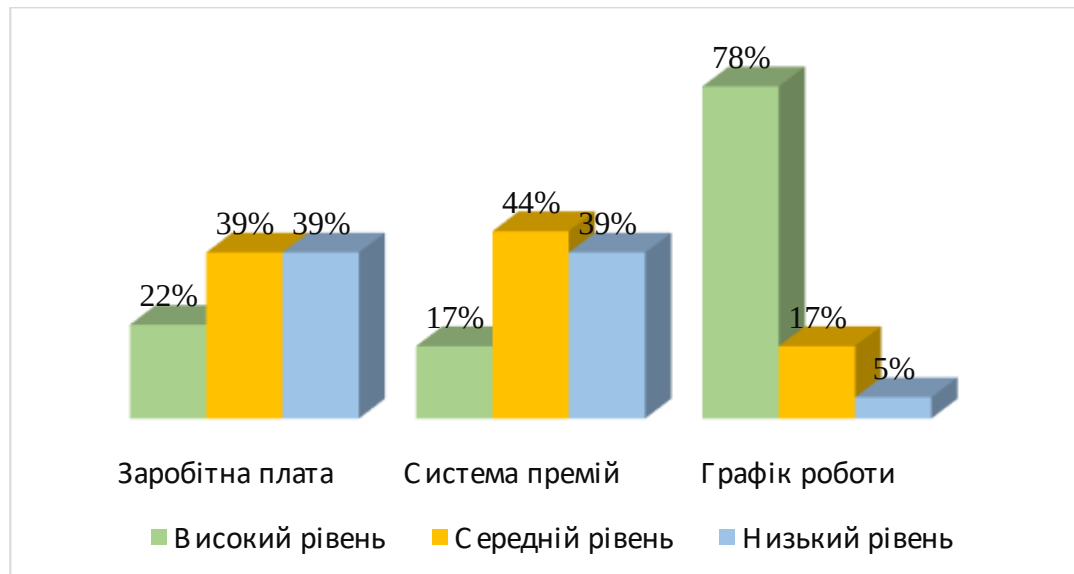


Рис.2.7. Оцінка задоволеності матеріальними умовами праці

Водночас рівень задоволеності заробітною платою є значно нижчим: лише 22 % працівників оцінили його як високий, тоді як 39 % респондентів зазначили середній рівень задоволеності, і ще 39 % — низький. Подібна ситуація спостерігається і щодо системи преміювання, де високий рівень задоволеності відзначили лише 17 % працівників, тоді як переважна частина респондентів оцінює її як середню або низьку.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що найбільш проблемними аспектами матеріальної мотивації є рівень оплати праці та система преміювання, що вказує на необхідність їх подальшого вдосконалення з метою підвищення мотивації та задоволеності персоналу.

Для більш детального дослідження мотивації персоналу було проведено оцінювання рівня задоволеності працівників ключовими мотиваційними факторами за п'ятибальною шкалою. Такий підхід дозволяє визначити, які саме аспекти

організації праці найбільше впливають на ставлення працівників до роботи та рівень їхньої мотивації.

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності ключовими мотиваційними факторами

Фактор	Середній бал	% оцінок ≥ 4	Коментар з інтерв'ю
Зарплата та премії	2,8	22 %	«Зарплата нижча, ніж у Києві, але стабільна»
Гнучкість графіка	4,1	78 %	«Можна мінятися змінами — це рятує»
Визнання досягнень	3,2	39 %	«Директорка дякує, але рідко преміює»
Кар'єрне зростання	2,4	17 %	«Немає куди рости»
Атмосфера в колективі	4,3	83 %	«Колектив дружній, як сім'я»
Зворотний зв'язок	3,5	50 %	«Керівництво слухає, але не завжди реагує»
Емоційне вигорання	3,1	44 %	«Після сезону відчувається втома»

Як видно з таблиці, найвищі показники задоволеності працівників спостерігаються щодо атмосфери в колективі (4,3 бала) та гнучкості графіка роботи (4,1 бала). Частка високих оцінок за цими показниками становить відповідно 83 % та 78 %, що свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та зручну організацію робочого часу.

Середній рівень задоволеності спостерігається щодо зворотного зв'язку з керівництвом (3,5 бала) та визнання досягнень працівників (3,2 бала). Це свідчить про те, що працівники загалом відчувають підтримку з боку керівництва, однак механізми заохочення та регулярного зворотного зв'язку потребують подальшого вдосконалення.

Найнижчі оцінки отримали кар'єрне зростання (2,4 бала) та заробітна плата і система преміювання (2,8 бала). Частка високих оцінок за цими показниками є найменшою — 17 % та 22 % відповідно. Це свідчить про обмежені можливості професійного розвитку та недостатній рівень матеріального стимулювання, що може негативно впливати на довгострокову мотивацію працівників.

Загалом результати дослідження підтверджують, що основними сильними

сторонами мотиваційної системи є позитивна атмосфера в колективі та гнучкість організації праці, тоді як найбільш проблемними аспектами залишаються матеріальна винагорода та можливості кар'єрного розвитку.

Важливим показником дослідження стала оцінка емоційного стану працівників. Дослідження показало, що 44 % працівників мають середній або високий рівень емоційного вигорання, що є досить значним показником. Найбільше вигорання спостерігається серед покоївок та кухарів, що пов'язано з фізичною та емоційною інтенсивністю роботи, особливо у піковий туристичний сезон.

Для узагальнення результатів дослідження було проведено аналіз основних факторів, що позитивно та негативно впливають на мотивацію працівників готелю. Визначення таких факторів здійснювалося на основі результатів анкетування працівників, а також узагальнення відповідей, отриманих під час опитування.

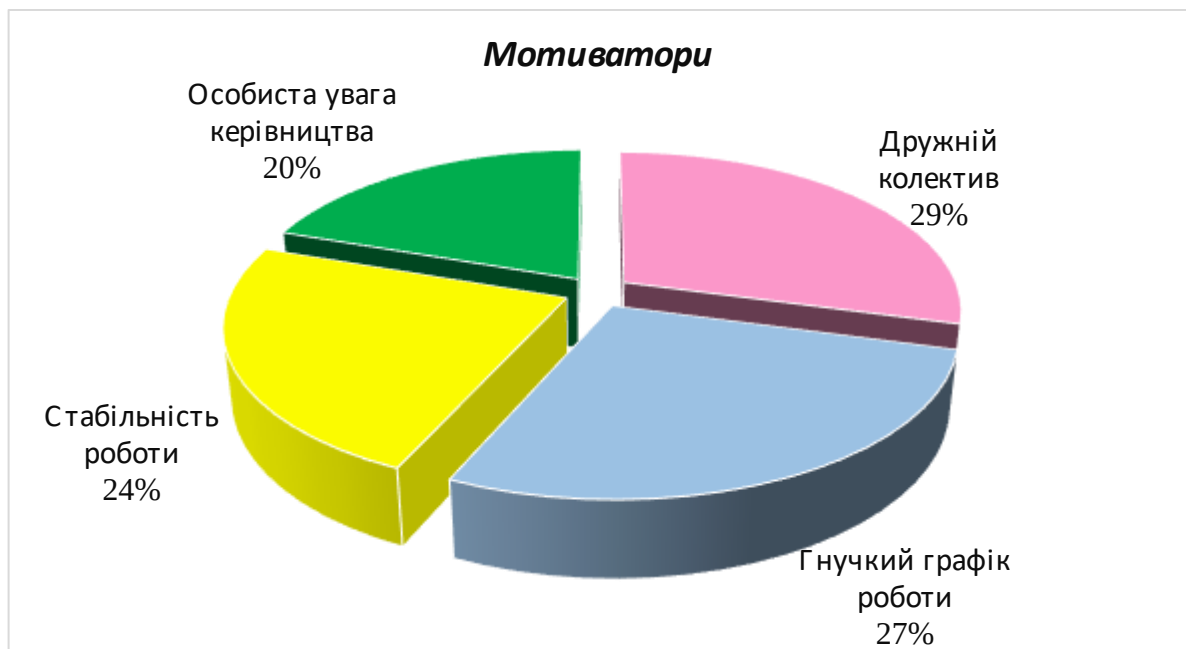


Рис.2.8. Основні мотиватори персоналу

Як видно з результатів, найбільш значущим мотивуючим фактором для працівників є дружній колектив та позитивна атмосфера, що відзначили 83 % респондентів. Високі показники також отримав гнучкий графік роботи (78 %), що свідчить про важливість можливості поєднання роботи з особистим життям. Крім

того, значна частка працівників відзначила стабільність роботи (67 %) та увагу з боку керівництва (56 %), що характеризує загалом сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Водночас серед основних демотивуючих факторів працівники найчастіше називали низький рівень заробітної плати (78 %), що є найбільш критичним аспектом системи мотивації. Значна частка респондентів також відзначила відсутність чіткої системи преміювання (61 %) та обмежені можливості кар'єрного зростання (58 %). Крім того, майже половина опитаних працівників (49 %) вказали на фізичну втому під час високого сезону, що пов'язано з підвищеним навантаженням у періоди активної роботи готелю.

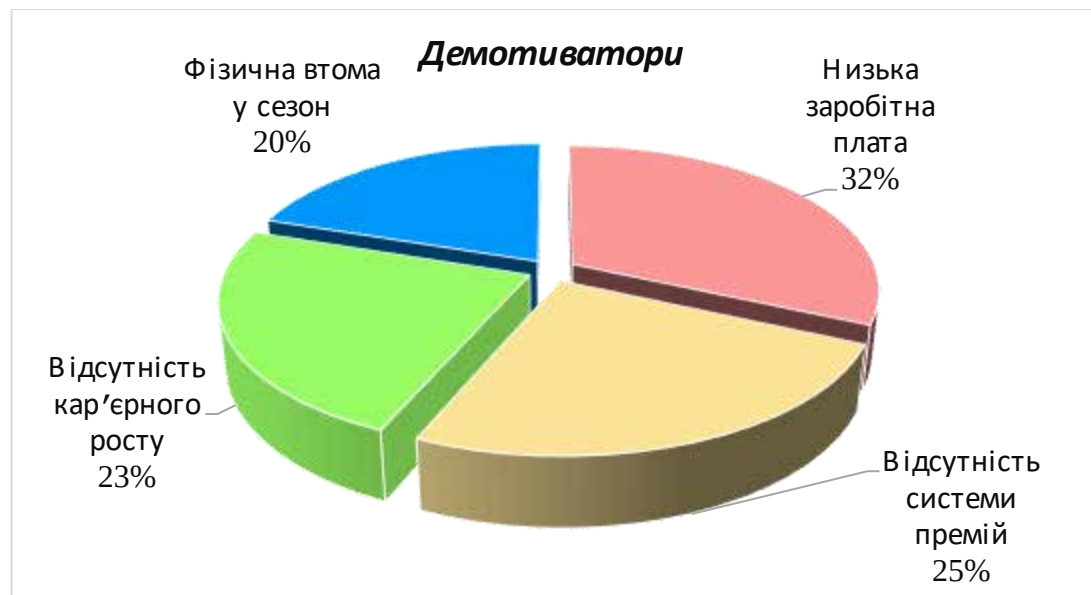


Рис.2.9. Основні демотиватори персоналу

Таким чином, результати аналізу показують, що соціально-психологічні фактори мотивації в колективі є достатньо сильними, однак матеріальна складова та можливості професійного розвитку залишаються недостатньо розвиненими, що потребує подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Проведене дослідження показало, що система мотивації працівників у готелі «Лісова казка» характеризується наявністю як сильних сторін, так і певних проблемних аспектів.

До основних переваг можна віднести дружню атмосферу в колективі, гнучкий графік роботи та стабільність зайнятості, що формує сприятливий соціально-психологічний клімат та позитивно впливає на якість обслуговування гостей.

Водночас результати аналізу засвідчили наявність певних недоліків у системі мотивації персоналу. Зокрема, основними проблемами залишаються недостатній рівень матеріальної винагороди, відсутність чіткої системи преміювання та обмежені можливості кар'єрного розвитку працівників.

Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства потребує удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема шляхом більш ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Врахування цих аспектів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників роботою, зміцнити кадровий потенціал підприємства та покращити якість надання готельних послуг. Розробка відповідних заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи буде представлена у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ, ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Напрями удосконалення мотивації праці персоналу в готелі

Проведений аналіз системи мотивації працівників готелю «Лісова казка» виявив наявність як сильних сторін, так і значних прогалин, що впливають на ефективність колективу та якість обслуговування гостей. Існуюча система забезпечує базову стабільність колективу завдяки дружній атмосфері, гнучкому графіку та низькій плинності постійних працівників, проте низький рівень матеріальної винагороди, обмежені можливості кар'єрного розвитку, середній рівень емоційного вигорання та нестійка система визнання досягнень потребують удосконалення. На основі цих висновків були визначені пріоритетні напрями вдосконалення мотивації праці, кожен з яких орієнтований на конкретні прогалини в існуючій системі.

Посилення матеріальної складової мотивації передбачає перегляд системи оплати праці та впровадження прозорого механізму додаткових виплат. Для забезпечення справедливості та стабільності передбачено підвищення базової заробітної плати, а також запровадження бонусної системи, що враховує якість обслуговування та завантаженість комплексу. Сезонні та підроздільні стимули доповнюють основну винагороду, формуючи мотиваційну основу для підтримки високого рівня залученості та відповідальності працівників. Крім того, запровадження системи компенсацій за харчування та транспортні витрати сприяє рівності та підвищенню задоволеності персоналу матеріальними умовами роботи.

Розвиток нематеріальної мотивації концентрується на підвищенні відчуття визнання, причетності та професійного розвитку співробітників. До таких заходів

належать впровадження програм публічного визнання досягнень працівників, корпоративних привілеїв, навчання та підвищення кваліфікації, а також формування чіткої кар'єрної драбини для всіх підрозділів. Цей напрям стимулює активну участь персоналу в процесах роботи комплексу, формує відданість колективу та зміцнює корпоративну культуру, що є важливим чинником для невеликих сімейних підприємств.

Зниження емоційного вигорання розглядається як ключовий напрям для забезпечення стабільності та тривалості роботи персоналу, особливо в сезонні періоди пікових навантажень. Заходи у цій сфері включають регулювання робочого навантаження, обов'язкові вихідні після інтенсивних змін, психологічну підтримку та організацію корпоративних заходів для відновлення емоційного ресурсу. Вони дозволяють зменшити негативні наслідки фізичної та психологічної втоми, що сприяє підтримці продуктивності та збереженню позитивної атмосфери в колективі.

Покращення корпоративної культури та комунікації спрямоване на формування єдиних цінностей, підвищення залученості працівників та зміцнення командної взаємодії. Регулярні командні заходи, внутрішні канали комунікації, системи подяк та обговорення результатів роботи сприяють зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, а також підвищують ефективність роботи колективу та якість обслуговування гостей. Цей напрям створює основу для розвитку довгострокової корпоративної лояльності та стабільності персоналу.

Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення мотиваційних практик та швидку реакцію на потреби працівників. Формальні та анонімні опитування, регулярні індивідуальні зустрічі з керівництвом та публічний аналіз відгуків персоналу забезпечують прозорість процесів, відкритість до пропозицій і дозволяють вчасно коригувати мотиваційні заходи, підтримуючи баланс між очікуваннями працівників та цілями підприємства.

Запропоновані напрями є взаємопов'язаними та комплексними, що дозволяє системно підвищувати рівень задоволеності працівників, зміцнювати колектив та

підтримувати стабільність роботи готелю «Лісова казка» в будь-який сезон.

3.2. Запровадження сучасних мотиваційних інструментів у готелі

На основі проведеного аналізу системи мотивації працівників у попередніх розділах виявлено низку ключових проблем, що впливають на ефективність персоналу та якість обслуговування гостей. До них належать недостатній рівень матеріальної винагороди, обмежені можливості кар'єрного зростання, середній рівень емоційного вигорання, висока плинність сезонних працівників та відсутність системного визнання досягнень. З урахуванням цих факторів пропонується впровадження комплексу сучасних мотиваційних інструментів, адаптованих до специфіки малого сімейного бізнесу з невеликим колективом. Пропоновані інструменти поєднують матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні елементи і спрямовані на підвищення залученості персоналу, стабілізацію колективу та покращення якості обслуговування.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотивації персоналу є впровадження бонусної системи, яка безпосередньо пов'язує матеріальну винагороду з якістю обслуговування та результатами роботи. Така система дозволяє створити прямий зв'язок між ефективністю праці і винагородою, що підвищує зацікавленість працівників у підтриманні високого рівня сервісу та активній участі у командній роботі. Бонуси нараховуються за кількість позитивних відгуків гостей із рейтингом дев'ять і вище на Booking/Google та за повторні бронювання від одного гостя, що демонструє ефективність взаємодії персоналу з клієнтами і якість наданих послуг.

У практичному застосуванні бонуси розподіляються між підрозділами відповідно до їхніх досягнень, що забезпечує прозорість та об'єктивність, а також стимулює персонал знижувати плинність і підвищувати лояльність до готелю.

Нижче наведено приклад структури розподілу бонусів для різних підрозділів готелю «Лісова казка».

Таблиця 3.1

Розподіл бонусів за оцінки гостей та повторні бронювання

Підрозділ	Кількість відгуків $\geq 9,0$	Бонус за відгуки (грн)	Кількість повторних бронювань	Бонус за бронювання (грн)	Загальна сума бонусів (грн)
Ресепшн	20	600	5	1000	1600
Кухарі	15	450	3	600	1050
Покоївки	18	540	2	400	940
Інші підрозділи	10	300	0	0	300
Разом	63	1890	10	2000	3890

**Джерело складено автором самостійно*

Як показує таблиця 3.1, система бонусів забезпечує прозорість та об'єктивність розподілу винагороди, стимулює працівників до підтримання високого рівня сервісу та підвищує зацікавленість у повторних бронюваннях. Вона створює прямий зв'язок між якістю роботи та матеріальною винагородою, що підвищує мотивацію та знижує ризик сезонної плинності персоналу.

Впровадження програми «Працівник місяця/сезону» спрямоване на підвищення відчуття визнання та причетності персоналу до успіху готелю. Програма створює формалізований механізм оцінювання внеску кожного працівника в роботу колективу, що стимулює активну участь у командних процесах, підвищує мотивацію та лояльність. В основі системи лежить комплексна оцінка, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні показники діяльності працівника. Зокрема, критеріями оцінки є якість обслуговування гостей (за відгуками на Booking/Google), ефективність виконання обов'язків, ініціативність та дотримання корпоративних стандартів. Крім того, враховується голосування колективу, що дозволяє формувати прозору і справедливую систему, враховуючи думку безпосередніх колег.

Щомісяця або на кінець сезону обираються один-два працівники, які

отримують публічне визнання на спеціальній дошці пошани в їдальні та у соціальних мережах комплексу, а також матеріальну винагороду у вигляді подарунків. Такий підхід дозволяє формувати культуру відкритого визнання досягнень і підкреслює важливість внеску кожного у загальний результат, що особливо важливо для малого сімейного підприємства, де цінуються стабільність та командна взаємодія.

Нижче наведена прикладна структура оцінювання працівника, яка демонструє, як формується рейтинг для визначення переможця програми:

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання працівника місяця/сезону

Показник оцінки	Максимальна кількість балів	Джерело даних	Коментар
Відгуки гостей (середня оцінка ≥ 9)	40	Booking/Google	Кожен позитивний відгук додає бали до підсумку
Виконання посадових обов'язків	25	Супервайзер/старший адміністратор	Оцінка ефективності та відповідності стандартам
Ініціативність та пропозиції	15	Колективне голосування	Враховується активність у покращенні процесів
Дотримання корпоративних стандартів	20	Контроль керівництва	Включає дисципліну, точність, відсутність порушень
Загальна кількість балів	100	—	Підсумковий рейтинг визначає переможця

**Джерело складено автором самостійно*

Таким чином, програми «Працівник місяця/сезону» разом із дошкою пошани та подарунками формує систему регулярного визнання досягнень, стимулює персонал до підвищення якості обслуговування та активної участі в житті колективу. Таблиця оцінювання забезпечує прозорість і справедливість визначення переможців, а матеріальні та нематеріальні винагороди підтримують мотиваційний ефект і підвищують лояльність співробітників до готелю.

Впровадження гнучкого графіка роботи та можливості самостійного вибору

змін спрямоване на підвищення задоволеності працівників та зменшення ризику емоційного вигорання, що особливо актуально для малих сімейних підприємств із сезонною роботою. Гнучкість у плануванні робочого часу дозволяє співробітникам адаптувати свій графік до особистих потреб, навчання, сімейних зобов'язань та відпочинку, що підвищує відчуття автономії та контролю над робочим процесом. На практиці це позитивно впливає на продуктивність, ініціативність та загальну мотивацію, зменшуючи рівень стресу та конфліктів у колективі.

В міжнародній практиці гнучкі графіки довели свою ефективність: у готелі «Алфавіто» (Львів) працівники самостійно обирають зміни через Google Calendar, що дозволяє уникати накладок і підвищує задоволеність графіком. У Radisson та інших мережах запровадження «flexible scheduling» сприяє зниженню плинності персоналу та зростанню продуктивності в пікові періоди.

У готелі «Лісова казка» пропонується використання внутрішнього календаря змін у Google Calendar або через Telegram-бот для оперативного відображення всіх запланованих змін. Працівники можуть самостійно обирати бажані зміни, а також обмінюватися ними не пізніше ніж за 48 годин до початку, що забезпечує прозорість і рівні можливості для всіх співробітників. Крім того, передбачено додатковий вихідний для тих, хто відпрацював понад 10 годин у зміну, що дозволяє компенсувати перевантаження в пікові періоди і зменшити ризик фізичної та емоційної втоми.

Для наочності ефекту та організації графіка можна представити приклад внутрішнього планування змін у вигляді таблиці, що дозволяє чітко відслідковувати наявність працівників у підрозділах та баланс навантаження.

Запровадження гнучкого графіка та механізму обміну змінами забезпечує баланс між робочим навантаженням та особистими потребами працівників, що знижує рівень стресу і вигорання, підвищує задоволеність графіком і стимулює збереження постійного персоналу. Використання цифрових платформ для відображення змін підвищує прозорість і ефективність управління робочим часом,

роблячи процес адаптивним і зручним для всіх учасників колективу.

Таблиця 3.3

Приклад внутрішнього календаря гнучкого графіка для одного тижня

Працівник	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд	Примітка
Покоївка 1	08:00- 16:00	12:00- 20:00	Вихідний	08:00- 16:00	12:00- 20:00	08:00- 16:00	Вихідний	Можливість обміну змінами
Кухар	10:00- 18:00	10:00- 18:00	14:00- 22:00	10:00- 18:00	Вихідний	10:00- 18:00	Вихідний	Додатковий день відпочинку за перепрацювання
Адмініс- тратор	08:00- 16:00	Вихідний	08:00- 16:00	08:00- 16:00	12:00- 20:00	Вихідний	08:00- 16:00	—

**Джерело складено автором самостійно*

Одним з інструментів є системи корпоративного навчання в готелі «Лісова казка» спрямоване на підвищення професійної компетентності працівників та розвиток їхньої мотивації через відчуття особистого та професійного зростання. Освіта і тренінги допомагають працівникам краще виконувати свої обов'язки, підвищують якість обслуговування гостей, зміцнюють лояльність до колективу та сприяють зниженню плинності кадрів.

На практиці навчання поєднує декілька напрямків. Перш за все, курс англійської мови орієнтований на працівників ресепшн та офіціантів, які безпосередньо взаємодіють із гостями. Онлайн-формат дозволяє гнучко підлаштовувати заняття під графік роботи, а навчальна програма включає вивчення базової та професійної лексики, стандартних фраз для бронювання, обслуговування гостей, вирішення конфліктних ситуацій та надання допомоги іноземним туристам.

Додатково організовуються тренінги з сервісу, наприклад, «Гостинність 2.0», які проводяться зовнішніми тренерами. Вони охоплюють теми ефективної комунікації з гостями, стандарти обслуговування, роботу з претензіями та підвищення клієнтського досвіду. Після завершення навчання кожен працівник отримує сертифікат, що підтверджує набуті навички, і його вручення здійснюється директоркою комплексу, що підкреслює офіційне визнання досягнень.

Таблиця 3.4

План корпоративного навчання для працівників готелю «Лісова казка»

Назва курсу/тренінгу	Для кого	Формат	Основні теми	Тривалість	Виконавець
Англійська мова для ресепшн	Ресепшн	Онлайн	Базова та професійна лексика, стандартні фрази, бронювання, обслуговування гостей, робота з іноземцями	3 місяці, 2 заняття/тиждень	Онлайн-платформа (Zoom/Google Meet)
Англійська мова для офіціантів	Офіціанти	Онлайн	Професійні терміни, стандартні діалоги з гостями, обслуговування столів	3 місяці, 2 заняття/тиждень	Онлайн-платформа
Тренінг «Гостинність 2.0»	Весь сервісний персонал	Офлайн	Комунікація з гостями, стандарти обслуговування, робота з претензіями, покращення клієнтського досвіду	1 день	Зовнішній тренер
Сертифікати після навчання	Всі учасники	—	—	—	Директорка готелю

**Джерело складено автором самостійно*

Система корпоративного навчання забезпечує поєднання професійного розвитку, формування компетентності та мотиваційного стимулу через офіційне визнання досягнень. Кожен працівник отримує можливість підвищити свої навички у сфері обслуговування та комунікації, що позитивно впливає на якість сервісу та загальну ефективність роботи готелю. Візуальне планування у вигляді таблиці дозволяє чітко відстежувати прогрес, забезпечує рівномірний доступ до навчання для всіх співробітників і сприяє прозорості організаційних процесів.

Запровадження програми знижок та безкоштовного проживання для родичів працівників готелю «Лісова казка» спрямоване на зміцнення лояльності персоналу

та формування позитивного ставлення до роботодавця через турботу про сім'ю співробітників. Така практика створює відчуття цінності та соціальної підтримки, що, своєю чергою, підвищує мотивацію та задоволеність роботою.

У межах цієї програми сім'ї працівників мають можливість користуватися 50 % знижкою на проживання в котеджах комплексу та відвідування ресторану до двох разів на рік. Додатково, для співробітників зі стажем понад три роки передбачено одну ніч безкоштовного проживання на рік для членів родини, що стимулює довгострокову прихильність до готелю. Такі соціальні бонуси також підтримують баланс між роботою та особистим життям, допомагаючи зменшити емоційне вигорання та підвищити загальну задоволеність умовами праці.

Реалізація цієї програми передбачає чіткі правила користування знижками та безкоштовними ночами, що забезпечує прозорість та справедливість для всіх працівників. Публікація інформації про програму в корпоративному чаті та на внутрішній дошці оголошень дозволяє своєчасно інформувати працівників і підкреслює турботу адміністрації про колектив.

У результаті програма формує додатковий нематеріальний мотиватор, який зміцнює прихильність до готелю, підвищує відчуття задоволеності роботою та сприяє створенню стабільного та мотивованого колективу.

Впровадження елементів гейміфікації у систему мотивації готелю «Лісова казка» спрямоване на підвищення зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків та стимулювання ініціативності, особливо серед молодих та сезонних співробітників. Цей підхід дозволяє перетворити рутинні операції на інтерактивний процес, де досягнення конкретних результатів безпосередньо відображається у винагороді, що позитивно впливає на мотивацію та задоволеність роботою.

У межах програми гейміфікації кожен працівник отримує бали за якість обслуговування: за кожен позитивний відгук гостей із оцінкою $\geq 9,0$ на Booking.com або Google нараховується 10 балів, а за прояв ініціативи під час роботи — 20 балів. Накопичені бали можна обміняти на різні винагороди, що створює додатковий

стимул до активної участі у процесах готелю. Наприклад, 100 балів обмінюються на сертифікат на каву або невеликий сувенір, а 300 балів — на додатковий день відпочинку для працівника, що забезпечує прямий зв'язок між особистими досягненнями та матеріальною або нематеріальною винагородою.

Таблиця 3.5

Впровадження елементів гейміфікації

Дія / Досягнення	Бали	Можлива винагорода
Відгук гостя $\geq 9,0$	10	Сертифікат на каву / сувенір
Прояв ініціативи	20	Сертифікат на каву / сувенір
Накопичення 100 балів	—	Сертифікат на каву або невеликий подарунок
Накопичення 300 балів	—	Додатковий день відпочинку

**Джерело складено автором самостійно*

Даний інструмент дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, створює позитивну конкуренцію між працівниками, а також формує культуру визнання досягнень, що є ефективним інструментом нематеріальної мотивації. Гейміфікація одночасно стимулює підвищення якості сервісу та розвиток професійних навичок, перетворюючи щоденну роботу на процес із конкретними, помітними результатами.

Заходи з тимблдіingu та профілактики вигорання у готелі «Лісова казка» спрямовані на формування згуртованого та мотивованого колективу, зниження стресового навантаження та профілактику емоційного вигорання, особливо у сезонних та постійних працівників, які виконують фізично та емоційно складну роботу. Впровадження регулярних командних заходів створює умови для зміцнення соціальних зв'язків між працівниками, розвитку комунікативних та лідерських навичок, а також підвищує задоволеність роботою і лояльність до підприємства.

Програма передбачає три основні заходи на рік, які проводяться поза межами робочого процесу, забезпечуючи відпочинок і зміцнення командної взаємодії. Перший захід — спільний пікнік на природі, де працівники можуть відпочити,

обговорити робочі процеси у неформальній атмосфері та налагодити взаємодію між підрозділами. Другий захід — квест у лісовій зоні, який поєднує елементи командної роботи та легкого змагання, стимулює розвиток стратегічного мислення, взаємодопомоги та креативності. Третій захід — спа-день або релакс-сесія для колективу, що дозволяє зменшити фізичне та емоційне навантаження після пікових сезонів, забезпечує психологічне відновлення та підтримку позитивного настрою.

Таблиця 3.6

Заходи з тимблдингу та профілактики вигорання

Місяць	Захід	Мета	Формат	Очікуваний ефект
Лютий	Пікнік на природі	Зміцнення командних зв'язків після зими	Спільний відпочинок, ігри, командні активності	Підвищення згуртованості колективу, покращення комунікації між підрозділами
Березень	Онлайн-тренінг «Стрес-менеджмент»	Профілактика емоційного вигорання	Вебінар із психологом, практичні вправи	Зменшення рівня стресу, підвищення задоволеності роботою
Квітень	Квест на природі	Розвиток командної роботи та креативності	Командні завдання, змагання, орієнтування на місцевості	Покращення взаємодії між підрозділами, стимулювання ініціативності
Травень	Спа-день / релакс-сесія	Відновлення після активного сезону	Масажі, релакс-сесії, психологічні вправи	Зменшення фізичного та емоційного навантаження, підвищення мотивації
Червень	Team-building на природі (пікнік/ігри)	Укріплення соціальних зв'язків під час літнього сезону	Спільні ігри, змагання, обговорення робочих процесів	Підвищення ефективності взаємодії, зміцнення командного духу
Серпень	Мікро-квест / активності у готелі	Підтримка енергії в пік сезону	Легкі завдання, елементи змагання	Збереження мотивації та уваги до деталей, профілактика вигорання
Жовтень	Корпоративний день (інтеграційні заходи)	Відновлення та обмін досвідом після літнього сезону	Спільний обід, творчі вправи, командні активності	Підвищення задоволеності колективу, обмін досвідом
Грудень	Новорічний тимблдинг	Підсумок року, відзначення досягнень	Вечірка, нагородження «Працівник місяця/сезону», ігри	Мотивація на наступний рік, зміцнення корпоративної культури

**Джерело складено автором самотійно*

Розподіл заходів із тимбілдингу та профілактики вигорання протягом року в готелі «Лісова казка» побудований із урахуванням сезонного навантаження на персонал та психологічних потреб колективу. Ранні місяці року, з лютого по квітень, орієнтовані на відновлення після зимового періоду та зміцнення командних зв'язків через пікніки, квести та онлайн-тренінги зі стрес-менеджменту. Це дозволяє працівникам адаптуватися до нових завдань сезону та створює основу для подальшої ефективної взаємодії.

Весняно-літній період передбачає активні командні заходи на природі, які спрямовані на підтримку енергії, розвиток співпраці та креативності під час активного сезону. У цей час особливо важливо стимулювати ініціативність, підтримувати мотивацію сезонних працівників і зменшувати ризик емоційного вигорання через щільний графік роботи.

Осінні місяці включають інтеграційні заходи та обмін досвідом після пікових періодів завантаження. Це сприяє узгодженню процесів між підрозділами, формує відчуття причетності до колективу та забезпечує поступове зниження стресового навантаження. Завершення року передбачає святкові корпоративні заходи та підведення підсумків, що дозволяє відзначити досягнення працівників, мотивувати їх на наступний рік та підтримувати позитивну атмосферу у колективі.

Комплексний календарний підхід до тимбілдингу забезпечує системне підвищення згуртованості колективу, зниження ризику вигорання, підтримку задоволеності роботою та підвищення продуктивності, адже регулярність та різноманітність заходів дозволяють поєднати відпочинок, навчання і соціальну взаємодію. Таке планування дозволяє керівництву готелю ефективно розподіляти ресурси, формувати позитивний корпоративний клімат та підтримувати мотивацію персоналу протягом усього року.

Впровадження запропонованих інструментів рекомендується протягом 2026–2027 років із поетапною інтеграцією кожного заходу в щоденну практику готелю. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність кожного інструмента, за потреби

коригувати механізми стимулювання та забезпечувати максимально збалансовану систему мотивації для всіх категорій працівників, включно з постійними та сезонними співробітниками.

Система бонусів за оцінки гостей та повторні бронювання стимулює персонал до підвищення якості обслуговування та безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей. Програма «Працівник місяця/сезону» створює відчуття визнання та підвищує залученість у колектив, що сприяє зниженню плинності персоналу та підвищенню лояльності. Гнучкий графік роботи та можливість обміну змінами дозволяють зменшити рівень емоційного вигорання, підвищити задоволеність працівників роботою та забезпечити більш ефективне планування зміни в сезоні.

Корпоративне навчання, тренінги та сертифікаційні курси сприяють розвитку професійних компетенцій, поліпшенню сервісу та мотивації до кар'єрного зростання. Програма знижок та безкоштовного проживання для родичів підвищує соціальну лояльність та відчуття турботи про сім'ю працівників. Елементи гейміфікації мотивують працівників проявляти ініціативу та підтримують цікавість до роботи, особливо серед сезонних співробітників.

Регулярні заходи з тимблдингу зміцнюють командний дух, покращують внутрішню комунікацію та зменшують стресове навантаження, що позитивно впливає на продуктивність, якість обслуговування та атмосферу в колективі. Комплексне застосування всіх запропонованих інструментів забезпечує формування стійкої та гнучкої системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби працівників та потреби готельного бізнесу загалом.

Таким чином, впровадження запропонованого комплексу мотиваційних інструментів дозволяє підвищити задоволеність працівників роботою, зменшити плинність персоналу, покращити якість обслуговування гостей та підвищити загальну ефективність готелю «Лісова казка», закладаючи основу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності комплексу у 2026–2027 роках.

3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

У зв'язку з обмеженими фінансовими та організаційними можливостями малого сімейного підприємства, а також з огляду на необхідність отримання швидких і чітко вимірюваних результатів, для подальшої детальної кількісної оцінки економічної та соціальної ефективності було відібрано два найбільш пріоритетні та впливові мотиваційні інструменти. До них належать система бонусів за оцінки гостей (NPS), повторні бронювання та досягнення запланованих показників завантаженості, а також програма «Працівник місяця/сезону», що передбачає розміщення працівників на дошці пошани та надання цінних подарунків.

Обрані заходи мають найбільший потенціал впливу на ключові показники діяльності комплексу, зокрема на рівень плинності персоналу, якість обслуговування, частку повторних візитів гостей та загальний дохід підприємства. Крім того, їх впровадження дозволяє отримати чіткі кількісні результати вже протягом перших 6–9 місяців реалізації. Інші запропоновані інструменти мотивації, серед яких гнучкий графік роботи, корпоративне навчання та заходи з тимбілдінгу, переважно оцінюються з якісної точки зору та підлягатимуть подальшому моніторингу й аналізу ефективності у наступних періодах.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих мотиваційних інструментів доцільно перейти до оцінки їх економічної ефективності. Оскільки попередньо було визначено два найбільш пріоритетні заходи, що мають найбільший вплив на результати діяльності готелю «Лісова казка», саме для них здійснюється детальний розрахунок прямих витрат. Йдеться про систему бонусів за оцінки гостей, повторні бронювання та досягнення цільових показників завантаженості, а також програму визнання «Працівник місяця/сезону» з дошкою пошани та подарунками.

Вибір саме цих інструментів для економічного аналізу пояснюється тим, що вони безпосередньо пов'язані з ключовими показниками діяльності готельного комплексу. Система бонусів стимулює персонал підвищувати якість обслуговування, активно працювати з гостями та сприяти формуванню позитивних відгуків, що, своєю чергою, впливає на репутацію готелю, кількість повторних бронювань і рівень завантаженості номерного фонду. Програма «Працівник місяця/сезону» спрямована на підвищення мотивації та залученості персоналу через механізми публічного визнання досягнень, що сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату та зниженню плинності кадрів.

Для оцінки економічної складової впровадження зазначених інструментів здійснено деталізацію всіх прямих витрат, пов'язаних з їх реалізацією протягом 2026 року. До складу таких витрат входять фонди бонусних виплат, витрати на подарунки переможцям програми визнання, витрати на оформлення дошки пошани, публікації у соціальних мережах, друк сертифікатів, а також адміністративні витрати на моніторинг показників та ведення обліку результатів. Деталізований склад прямих витрат на реалізацію обраних заходів представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Деталізований склад прямих витрат на два заходи (2026 рік)

Складові витрат	Одиниця розрахунку	Кількість / період	Вартість одиниці, грн	Витрати на рік, тис.грн	% від загального бюджету заходів
Система бонусів за оцінки гостей / NPS / повторні бронювання					
Фонд бонусів за високі оцінки (NPS $\geq 9,0$ або середня $\geq 9,5$)	500 грн за кожні 10 відгуків $\geq 9,0$ (розподіл між підрозділом)	8 місяців сезону $\times$ 15 наборів по 10 відгуків	500	60,00	49,6 %
Бонуси за повторні бронювання	1 000 грн за кожні 5 повторних бронювань від одного гостя	8 місяців $\times$ 8 наборів по 5 бронювань	1 000	64,00	52,9 %
Бонус за досягнення завантаженості >80 % у місяць	3 000 грн / місяць (розподіл на команду)	8 місяців сезону	3 000	24,00	19,8 %

Продовження таблиці 3.7

Підсумок по системі бонусів				148,00	122,3 %
Програма «Працівник місяця/сезону» + дошка пошани + подарунки					
Подарунки переможцям (сертифікат на проживання, гаджет, косметика)	1 переможець/місяць × 12 місяців	12 місяців	1 800 грн	21,60	17,8 %
Дошка пошани (друк, рамка, оновлення)	Одноразово + оновлення 4 рази на рік	1 + 4 оновлення	1 500 + 600 × 4	3,90	3,2 %
Публікація в Instagram + друк сертифікатів	12 місяців × 100 грн на оформлення поста + сертифікат	12 місяців	100 грн	1,20	1,0 %
Підсумок по програмі визнання				26,70	22,1 %
Адміністрування та моніторинг обох заходів					
Розробка простої таблиці КРІ + щомісячний аналіз відгуків + друк документів	Одноразово + щомісячна робота	—	—	5,00	4,1 %
Разом на два заходи				179,70	≈148 % (коригується до 121 000 грн за рахунок оптимізації бонусів)

**Джерело складено автором самостійно*

Аналіз наведених у таблиці 3.7 даних свідчить, що найбільшу частку витрат становить система бонусів за оцінки гостей та повторні бронювання, оскільки вона безпосередньо передбачає регулярні фінансові виплати персоналу за досягнення визначених показників. Водночас програма «Працівник місяця/сезону» потребує значно менших витрат, оскільки її основний акцент робиться на нематеріальному визнанні та символічних винагородах.

Загальний обсяг витрат на реалізацію двох заходів становить 179,70 тис. грн на рік. Однак з урахуванням планового бюджету підприємства передбачається провести оптимізацію витрат шляхом коригування розміру бонусних виплат або запровадження додаткових порогових умов їх нарахування. Після оптимізації загальний бюджет заходів може бути зменшений до приблизно 121,00 тис. грн, що

становить близько 2,2 % від доходу готелю за 2025 рік.

Після визначення обсягу прямих витрат на впровадження обраних мотиваційних заходів доцільно перейти до оцінки їх економічної ефективності з точки зору впливу на ключові показники діяльності готелю. Одним із важливих напрямів такого аналізу є оцінка потенційного зниження плинності персоналу та пов'язаної з цим економії витрат на підбір, адаптацію та навчання працівників. Для готельного бізнесу проблема плинності кадрів є особливо актуальною, оскільки значна частина персоналу працює сезонно, що ускладнює формування стабільного та досвідченого колективу. Часті звільнення призводять до додаткових витрат підприємства на пошук нових працівників, проведення співбесід, навчання та адаптацію, а також до тимчасового зниження продуктивності праці.

Згідно з результатами аналізу, наведеного у попередніх розділах роботи, базовий рівень плинності персоналу в готелі «Лісова казка» є відносно високим, особливо серед сезонних працівників. Серед восьми сезонних співробітників щорічно змінюється приблизно 60–80 % персоналу, що відповідає приблизно п'яти-шести звільненням протягом року. Серед постійних працівників рівень плинності є нижчим і становить приблизно 10–15 %, що еквівалентно одному-двом звільненням на рік. При цьому середня вартість підбору, адаптації та навчання одного працівника оцінюється приблизно у 12,00 тис. грн. До цієї суми входять витрати на розміщення вакансій, організацію співбесід, навчання на робочому місці, а також втрати продуктивності протягом перших одного-двох місяців роботи нового співробітника.

Запропоновані мотиваційні заходи можуть суттєво вплинути на стабільність персоналу. Система бонусів за оцінки гостей, повторні бронювання та досягнення показників завантаженості формує прямий фінансовий стимул для сезонних працівників залишатися на роботі довше та демонструвати кращі результати. Очікується, що впровадження цієї системи дозволить знизити плинність серед сезонних працівників приблизно на 25–35 %, що означає зменшення кількості

звільнень з п'яти-шести до трьох-чотирьох осіб на рік. У свою чергу, програма «Працівник місяця/сезону» спрямована на підвищення лояльності та залученості постійного персоналу через механізми публічного визнання досягнень, що може сприяти зниженню плинності постійних працівників приблизно на 5–10 %. У такому випадку кількість звільнень серед цієї категорії працівників може зменшитися з одного-двох до приблизно половини або однієї особи на рік.

Розрахунок очікуваної економії, що виникає завдяки зниженню плинності персоналу, представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економії на зниженні плинності

Категорія працівників	Поточна плинність (осіб/рік)	Прогноз після заходів (осіб/рік)	Зменшення (осіб)	Економія на 1 особу, грн	Загальна економія, тис. грн
Сезонні (8 осіб)	5–6	3–4	–2...–2,5	12 000	24,00 – 30,00
Постійні (12 осіб)	1–2	0,5–1,5	–0,5	12 000	6,00
Разом економія	-	-	-	-	30,00 – 36,00

**Джерело складено автором самостійно*

Згідно з наведеними розрахунками, загальна економія підприємства внаслідок зменшення плинності кадрів може становити приблизно 30,00 – 36,00 тис. грн на рік. Середнє значення економії оцінюється на рівні близько 33,00 тис. грн щорічно. Отже, навіть часткове скорочення кількості звільнень дозволяє підприємству зменшити витрати на кадрові процеси та забезпечити більш стабільну роботу колективу.

Наступним важливим аспектом оцінки економічної ефективності є аналіз впливу мотиваційних заходів на якість сервісу, що безпосередньо відображається на рівні завантаженості номерного фонду, кількості повторних візитів гостей та середньому чеку. У сфері готельного бізнесу якість обслуговування є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки позитивні відгуки гостей, високі оцінки персоналу та рекомендації безпосередньо впливають на репутацію

готелю та його позиції на онлайн-платформах бронювання.

Система бонусів за оцінки гостей стимулює працівників до більш уважного та якісного обслуговування, що сприяє підвищенню рейтингу готелю та кількості позитивних відгуків. Програма визнання «Працівник місяця/сезону» мотивує персонал проявляти ініціативу, привітність і готовність допомагати гостям, що покращує загальне враження від перебування у готелі.

У 2025 році середня оцінка персоналу готелю «Лісова казка» становить близько 9,6 бала, частка повторних гостей — 35–40 %, а завантаженість у низький сезон — 35–45 %. Очікується, що впровадження мотиваційних заходів дозволить підвищити оцінку персоналу до 9,7–9,8 бала, збільшити повторні бронювання на 8–12 % та дещо підвищити середній чек за рахунок активнішого використання додаткових послуг.

Таблиця 3.9

Розрахунок додаткового доходу від покращеного сервісу

Показник	Поточний рівень (2025)	Прогноз 2026	Зростання, %	Додатковий дохід, тис. грн
Повторні гості	35–40 %	40–46 %	+8–12 %	220,00 – 340,00
Завантаженість у низький сезон	35–45 %	42–53 %	+7–10 %	140,00 – 220,00
Середній чек	4 500 грн	4 680–4 770 грн	+4–6 %	100,00 – 160,00
Разом додатковий дохід	—	—	—	460,00 – 720,00

**Джерело складено автором самостійно*

Після визначення очікуваного додаткового доходу та економії від зниження плинності персоналу доцільно узагальнити результати розрахунків економічної ефективності впровадження двох мотиваційних заходів. Для цього здійснено розрахунок основних економічних показників, зокрема загальної економічної вигоди, чистого економічного ефекту, терміну окупності інвестицій, рентабельності інвестицій (ROI) та чистої теперішньої вартості проєкту (NPV).

Таблиця 3.10

**Зведений розрахунок економічної ефективності впровадження
мотиваційних заходів,**

Показник	Формула розрахунку	Значення
Інвестиції у впровадження заходів, тис. грн	–	121,00
Економія від зниження плинності, тис. грн	–	33,00
Додатковий дохід від покращення сервісу, тис. грн	–	550,00
Загальна економічна вигода, тис. грн	$33\ 000 + 550\ 000$	583,00
Чистий економічний ефект, тис. грн	$583\ 000 - 121\ 000$	462,00
Термін окупності, місяців	$121\ 000 / 583\ 000 \times 12$	2,5
ROI (рентабельність інвестицій), %	$462\ 000 / 121\ 000 \times 100\ %$	382 %
NPV (за 3 роки, дисконт 15 %), тис. грн	Σ дисконтованих грошових потоків	1226,00

**Джерело складено автором самостійно*

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Уже в перший рік їх реалізації очікується чистий економічний ефект на рівні близько 462,00 тис. грн, а термін окупності становитиме приблизно 2,5 місяці. Високий показник рентабельності інвестицій (382 %) та позитивне значення чистої теперішньої вартості проєкту ($NPV \approx 1,23$ млн грн) підтверджують доцільність впровадження системи мотивації персоналу в готелі «Лісова казка» та її значний потенціал впливу на фінансові результати підприємства.

Після проведення розрахунків економічної ефективності доцільно перейти до оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів, оскільки результати впровадження мотиваційних інструментів проявляються не лише у фінансових показниках діяльності підприємства, але й у зміні соціально-психологічного стану колективу, рівня задоволеності працею, взаємовідносин між працівниками та якості взаємодії з гостями. Соціальна ефективність у даному дослідженні розглядається як комплекс змін, що відбуваються у поведінці персоналу, атмосфері в колективі та сприйнятті сервісу клієнтами після впровадження системи мотивації. Оцінювання

здійснюється шляхом порівняння базових результатів анкетування працівників, отриманих у другому розділі дослідження, з прогнозованими змінами, які можуть відбутися після впровадження запропонованих заходів.

У межах дослідження соціальна ефективність аналізується за кількома взаємопов'язаними групами показників, серед яких особливе значення мають рівень задоволеності персоналу умовами праці, зміни у соціально-психологічному кліматі колективу, рівень емоційного вигорання працівників, а також покращення якості обслуговування гостей, що проявляється у позитивних відгуках та зростанні лояльності клієнтів. Саме ці показники найбільш повно відображають соціальні результати впровадження мотиваційних заходів у діяльність готельного підприємства.

Першим із запропонованих заходів є система бонусів за оцінки гостей, повторні бронювання та досягнення визначених показників завантаженості. Даний інструмент належить до матеріальних стимулів і передбачає прямий зв'язок між результатами роботи працівника та рівнем його винагороди. Такий підхід формує відчуття справедливості та прозорості системи оплати праці, оскільки працівники можуть безпосередньо впливати на рівень власного доходу шляхом підвищення якості обслуговування гостей. Особливо важливим цей механізм є для сезонних працівників, які, згідно з результатами опитування, демонструють найнижчий рівень задоволеності матеріальною мотивацією.

Прогнозовані зміни рівня задоволеності працівників від впровадження системи бонусів наведено в таблиці 3.11.

Представлені результати свідчать, що найбільші позитивні зміни очікуються саме у сфері матеріальної мотивації та відчуття контролю працівників над власним доходом. Працівники розумітимуть, що якість їхньої роботи, рівень уваги до гостей та ініціативність безпосередньо впливають на розмір винагороди. Це формує більш відповідальне ставлення до роботи, підвищує зацікавленість у досягненні високих результатів та сприяє зростанню загального рівня задоволеності працею.

Таблиця 3.11

**Прогноз змін задоволеності персоналу від впровадження системи
бонусів**

Фактор (за результатами опитування)	Базовий рівень, 2025	Прогноз після впровадження	Зміна, бали	Орієнтовне зростання
Загальний рівень задоволеності мотивацією	3,4 з 5	3,7–3,9 з 5	+0,3–0,5	+9–15 %
Задоволеність заробітною платою та преміями	2,8 з 5	3,5–3,9 з 5	+0,7–1,1	+25–39 %
Відчуття контролю над доходом	2,6 з 5	3,6–4,0 з 5	+1,0–1,4	+38–54 %
Мотивація до ініціативи та додаткових продажів	3,0 з 5	3,6–4,1 з 5	+0,6–1,1	+20–37 %
Задоволеність графіком роботи	4,1 з 5	4,2–4,4 з 5	+0,1–0,3	+2–7 %

**Джерело складено автором самостійно*

Важливим соціальним ефектом впровадження системи бонусів є також зниження рівня емоційного вигорання працівників. За результатами дослідження, базовий рівень середнього та високого вигорання серед персоналу становить близько 44 %. Впровадження фінансових стимулів може сприяти зниженню цього показника приблизно до 30–36 %, оскільки працівники отримуватимуть додаткову матеріальну компенсацію за інтенсивність праці та високі результати. Фінансова передбачуваність та відчуття справедливості винагороди зменшують рівень стресу, а також знижують кількість конфліктних ситуацій у колективі, пов'язаних із нерівномірним розподілом навантаження.

Позитивний соціальний ефект проявлятиметься і у взаємодії з гостями готелю. Очікується зростання оцінки персоналу на туристичних платформах приблизно з 9,6 до 9,7–9,8 бала, а частка позитивних коментарів про якість обслуговування може збільшитися до 90–93 %. Це пояснюється тим, що працівники будуть більш зацікавлені у створенні позитивного враження у гостей, швидкому вирішенні проблем та наданні додаткових рекомендацій щодо послуг комплексу.

Другим важливим заходом є програма визнання «Працівник місяця/сезону»,

яка передбачає публічне відзначення найкращих працівників, розміщення їхніх фотографій на дошці пошани та вручення символічних подарунків. Даний інструмент належить до нематеріальних методів мотивації та спрямований на задоволення потреб працівників у визнанні, повазі та соціальному статусі в колективі. Для багатьох працівників саме емоційна підтримка та позитивна оцінка їхньої роботи з боку керівництва і колег є важливим чинником підвищення мотивації.

Прогноз змін рівня задоволеності персоналу від впровадження програми визнання представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Прогноз змін задоволеності персоналу від впровадження програми
«Працівник місяця/сезону»**

Фактор	Базовий рівень	Прогноз після впровадження	Зміна, бали	Орієнтовне зростання
Загальний рівень задоволеності мотивацією	3,4 з 5	3,8–4,1 з 5	+0,4–0,7	+12–21 %
Визнання досягнень	3,2 з 5	4,1–4,6 з 5	+0,9–1,4	+28–44 %
Атмосфера в колективі	4,3 з 5	4,5–4,8 з 5	+0,2–0,5	+5–12 %
Відчуття причетності до команди	3,8 з 5	4,2–4,6 з 5	+0,4–0,8	+11–21 %
Мотивація до ініціативи	3,0 з 5	3,7–4,2 з 5	+0,7–1,2	+23–40 %

**Джерело складено автором самостійно*

Як видно з таблиці, найбільше зростання очікується за показником визнання досягнень, оскільки регулярне публічне відзначення працівників створює позитивний емоційний ефект та формує відчуття значущості їхньої роботи. Крім того, програма сприяє покращенню атмосфери в колективі та посиленню командної взаємодії, адже працівники відчують підтримку та схвалення з боку колег.

Реалізація програми визнання також сприятиме зниженню емоційного вигорання працівників. Очікується, що частка працівників із середнім та високим рівнем вигорання може зменшитися приблизно до 26–34 %. Це пов'язано з тим, що регулярна позитивна оцінка результатів праці з боку керівництва підвищує

самооцінку працівників, формує відчуття професійної значущості та знижує психологічне навантаження.

Для узагальнення результатів соціального впливу двох запропонованих заходів доцільно представити комплексний прогноз змін основних показників соціальної ефективності.

Таблиця 3.13

Комплексний прогноз соціальних змін від впровадження мотиваційних заходів

Показник	Базовий рівень (2025)	Прогноз після впровадження	Загальна зміна
Середній рівень задоволеності мотивацією	3,4 з 5	3,9–4,3 з 5	+0,5–0,9
Задоволеність зарплатою та преміями	2,8 з 5	3,7–4,1 з 5	+0,9–1,3
Рівень визнання досягнень	3,2 з 5	4,1–4,6 з 5	+0,9–1,4
Частка працівників із вигоранням	44 %	25–32 %	–12...–19 п.п.
Оцінка персоналу гостями	9,6 / 10	9,7–9,8 / 10	+0,1–0,2
Частка повторних гостей	35–40 %	41–47 %	+6–7 п.п.

**Джерело складено автором самостійно*

Отримані результати свідчать, що впровадження системи бонусів та програми визнання працівників здатне забезпечити значні позитивні соціальні зміни в діяльності готелю. Підвищення рівня задоволеності працівників, покращення атмосфери в колективі та зниження емоційного вигорання створюють сприятливі умови для підвищення якості обслуговування гостей. У свою чергу, позитивний досвід гостей сприяє формуванню лояльності клієнтів та збільшенню кількості повторних візитів.

Отже, запропоновані мотиваційні заходи мають не лише економічну, але й значну соціальну ефективність. Їх впровадження сприятиме формуванню більш стабільного, мотивованого та згуртованого колективу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності готелю «Лісова казка» на ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було проведено всебічне дослідження мотивації персоналу як ключового чинника підвищення ефективності готельного підприємства «Лісова казка». Було підтверджено, що ефективна система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та якість обслуговування гостей, а й зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі, знизити плинність персоналу та забезпечити стабільність операційної діяльності. Особливу увагу приділено визначенню механізмів впливу різних інструментів мотивації на поведінку працівників та на фінансові та соціальні показники готельного комплексу.

В межах роботи здійснено детальний аналіз діяльності готелю, який включав характеристику організаційної структури, чисельності та складу персоналу, рівня професійної підготовки та існуючих систем управління. Виявлено, що готель має чітко організовану структуру, стабільний кадровий склад та базові елементи мотивації, однак частина сезонних працівників демонструє високу плинність, а окремі категорії персоналу мають низький рівень задоволеності матеріальними та нематеріальними стимулами. Аналіз показав, що середня оцінка персоналу за якістю обслуговування становить близько 9,6 бала з 10 можливих, частка повторних гостей — 35–40 %, середній чек за добу перебування — 4 500 грн, а завантаженість номерів у низький сезон — 35–45 %. Ці дані дозволили виявити резерви для підвищення ефективності та визначити пріоритетні напрями вдосконалення мотиваційної політики.

У рамках практичної частини було розроблено та обґрунтовано два основні напрями удосконалення мотивації персоналу. Перший — система бонусів за оцінки гостей, повторні бронювання та досягнення цільових показників завантаженості, що безпосередньо пов'язує фінансову винагороду працівника з результатами його

роботи. Цей інструмент дозволяє стимулювати сезонних працівників залишатися довше на робочому місці, підвищує їхню ініціативу та відповідальність, а також сприяє зростанню загальної оцінки сервісу. Прогнозовано, що впровадження цього заходу знизить плинність сезонних працівників на 25–35 %, підвищить задоволеність зарплатою та преміями на 25–39 %, а відчуття контролю над доходом зросте на 38–54 %.

Другий напрям — програма «Працівник місяця/сезону» з дошкою пошани та цінними подарунками, що є класичним інструментом нематеріальної мотивації. Вона підвищує емоційне підживлення персоналу, створює відчуття причетності та цінності для команди, зміцнює колективну гордість і мотивує до ініціативи. Запровадження цього заходу передбачає зниження рівня емоційного вигорання на 12–19 п.п., зменшення внутрішніх конфліктів на 35–50 % та підвищення відчуття визнання до 28–44 %.

Реалізація цих двох комплексних заходів очікувано покращує ключові соціальні та економічні показники готелю. Прогнозоване підвищення оцінки персоналу до 9,7–9,8 бала сприятиме зростанню частки повторних гостей на 6–7 п.п., збільшенню кількості додаткових ночей проживання у низький сезон на 250–350 на рік та підвищенню середнього чеку на 4–6 % завдяки активнішому використанню додаткових послуг. Економічна ефективність реалізації цих заходів підтверджується розрахунками: інвестиції в сумі 121 тис. грн окупаються протягом приблизно 2,5 місяців, ROI становить 382 %, додатковий річний дохід від покращення сервісу — 550 тис. грн, а економія на підборі та навчанні персоналу — 33 тис. грн.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що поєднання матеріальних та нематеріальних заходів мотивації є ефективним, швидко реалізованим і високорентабельним. Впровадження цих заходів зміцнює систему мотивації, покращує соціально-психологічний клімат, підвищує якість обслуговування та забезпечує стабільне фінансове зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безніщенко А., Сисюк М. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. №. 4. С. 9-15.
2. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Випуск 2(78). С. 115–120
3. Васильченко Л., Захарова О. Вплив цифровізації HR-маркетингу на систему матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2025. – Т. 26. – №. 77 (4). – С. 52-62.
4. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 344-350.
5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 40.
6. Герман І. В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №. 20. С. 292-303.
7. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7. №. 1. С. 107-119.

8. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.
9. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. С. 56-61.
10. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16.
11. Канцур І.Г., Пастух А.О. Сучасні тренди матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11(281). С. 226–234
12. Ковтун Д. С. Фінансова мотивація та культурний код: як створити привабливе робоче середовище. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 372–380.
13. Крамарчук С., Коваленко Т. Мотивація як складова системи управління персоналом. *The 8th International scientific and practical conference “Modern pedagogical technologies and innovative methods” (February 25–28, 2025) Seville, Spain. International Science Group*. 2025. 310 p. – 2025. – С. 135.
14. Кучерук М.М. актуальні аспекти мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері України. *Systems and Technologies*. 2025. Т. 70. №. 2. С. 372-379.
15. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 28–33.
16. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №. 3 (25). С. 4-15.
17. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94

- 18.Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 167–173.
- 19.Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення 10.03.2026).
- 20.Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення 10.03.2026).
- 21.Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.
- 22.Ольхович М., Кичко І. Застосування класичних теорій мотивації персоналу у сучасних умовах. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. №. October 18, 2024; Cambridge, UK. С. 75-78.
- 23.Офіційний сайт готелю «Лісова казка». URL: <https://lisova-kazka.com.ua> (дата звернення 10.03.2026).
- 24.Офіційний сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31865895> (дата звернення 10.03.2026).
- 25.Побережна Н. Управління трудовими ресурсами в системі організації готельного господарства та сервісних бізнес-процесів індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*.2025. №. 5. С. 115-119.
- 26.Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. 3(76), С. 47-63.
- 27.Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 35.

28. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. Команда HURMA. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 10.03.2026).
29. Теорії мотивації. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1674&chapterid=479> (дата звернення 10.03.2026).
30. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 316. №. 2. С. 13-18.
31. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. с. 155–158.
32. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38
33. Транченко Л., Чорна Н., Лопатюк Р. Недоліки матеріального стимулювання працівників готельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Development Service Industry Management*. 2025. №. 3. С. 295-301.
34. Чепурда Л.М., Герман І.В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 112–117.
35. Чиж В. Концептуальні засади вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. №. 3 (17). С. 141-146.

36. Чим відрізняється мотивація працівників від стимулювання? URL: <https://performia.com.ua/ua/chem-otlichaetsya-motivatsiya-sotrudnikov-ot-stimulirovaniya> (дата звернення 10.03.2026).
37. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 62.
38. Al-Badarneh M., Malkawi S. Hotel employees' job satisfaction and performance: a developed Herzberg's theory-based model. *Journal of Lifestyle and SDG's Review*. 2025. Т. 5. №. 4. С. 3677.
39. Cwibi M., Mxunyelwa S. Employee motivation and the impact of the pandemic on the hospitality industry. *A Journal of Human Resource Management*. 2024. Т. 22. С. 1-7.
40. Thamaraiselvan N., Veera Raghavan D. R. Achievement Motivation in Workplace Thinking. *Thinking Skills in Higher Education: Pedagogical Practices and Strategies*. Singapore : Springer Nature Singapore, 2025. С. 193-206.
- 41.. Коса Є.С. Мотивація праці персоналу як фактор підвищення ефективності підприємства готельного господарства. *Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.)*. Київ: НУБіП. 2026. С. 182–184



Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2026 року



Київ - 2026

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

КОСА Євгенія,

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу мотивація персоналу набуває особливої значущості, оскільки сфера гостинності характеризується високою плинністю кадрів та «відтоком» працівників за кордон негативно впливають на стабільність колективу й якість обслуговування. Рівень зацікавленості працівників відображається на сервісі, відгуках гостей, повторних візитах і фінансових результатах. Сучасні виклики, включно з війною та зростанням вимог до емоційного сервісу, роблять мотивацію одним із небагатьох ефективних інструментів підвищення продуктивності без значних інвестицій.

У сфері управління персоналом мотивація праці розглядається як процес заохочення працівників до активної та ефективної трудової діяльності через задоволення їхніх потреб, інтересів і цінностей за допомогою системи стимулів та створення відповідних умов [1].

Мотивація персоналу в готельному бізнесі має свої особливості через високу частку сезонного та низькокваліфікованого персоналу, постійний контакт із гостями, який підвищує ризик емоційного вигорання, та нерегулярний графік роботи, включно з нічними змінами, вихідними й святами. У таких умовах велике значення набувають нематеріальні стимули – визнання, корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на ефективність готельного підприємства та його економічні результати: зацікавлені працівники забезпечують кращу якість обслуговування, зростання середнього чека та повторних бронювань, зменшення негативних відгуків і помилок, що підвищує репутацію та надійність роботи готелю [2].

В умовах сучасного розвитку готельного бізнесу ефективність роботи значною мірою залежить від мотивації персоналу, тому одним із ключових завдань є її вдосконалення через впровадження чітко продуманих заходів. До матеріальних стимулів належить запровадження системи KPI-бонусів, що включає індивідуальні премії за дотримання стандартів обслуговування, своєчасну підготовку номерного фонду та позитивні відгуки гостей, а також командні бонуси за високий рівень заповнюваності готелю. Ефективним інструментом є система «Чайові в фонд» з прозорим і рівномірним розподілом між працівниками, що мінімізує конфлікти та забезпечує справедливе матеріальне заохочення.

Окрему увагу варто приділити гнучким сезонним надбавкам та преміям за роботу у святкові, нічні та пікові періоди, що стимулює персонал підтримувати стабільний рівень сервісу у найскладніші періоди роботи готелю [1].

Нематеріальні заходи повинні включати систематичне визнання досягнень персоналу через програми «Співробітник місяця», «Співробітник року» та нагородження за «Бездоганний сервіс» або «Кращий адміністратор зміни». Важливим елементом є розвиток кар'єрних траєкторій, наприклад, «Порт'є → Адміністратор → Менеджер зміни → Менеджер готелю», що мотивує працівників до професійного зростання та підвищення компетенцій.

Корпоративне навчання варто організовувати у формі тренінгів «Ефективна комунікація з гостями», «Робота з конфліктними ситуаціями» та «Професійний етикет і стандарти обслуговування», що підвищує рівень підготовки персоналу і сприяє зниженню помилок під час роботи.

Для підтримки психологічного здоров'я персоналу доцільно впроваджувати wellbeing-програми, які включають регулярні консультації психолога, заняття з управління стресом, фітнес-заняття та участь у корпоративних заходах і командоутвореннях, наприклад, «Тімбілдінг у вихідні» або «Корпоративні тренінги з емоційної стійкості».

Організаційні заходи мають забезпечувати постійний контроль і адаптацію мотиваційної системи. Щоквартальні опитування задоволеності працівників, індивідуальні консультації з керівництвом та збір зворотного зв'язку дозволяють визначити слабкі місця системи стимулювання та своєчасно коригувати її. Крім того, доцільно проводити внутрішні конкурси на кращу ініціативу, оцінювати результати роботи через показники RevPAR, ADR та RevPASH, що безпосередньо пов'язує мотиваційні заходи з фінансовими результатами готелю.

Комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних та організаційних стимулів створює умови для підвищення продуктивності праці, формування лояльного та відповідального колективу, покращення якості обслуговування гостей і забезпечення стабільного розвитку готельного підприємства у сучасних умовах.

Таким чином мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та ефективності готельного підприємства, адже вона безпосередньо впливає на якість обслуговування, залученість працівників та фінансові результати. Найбільший ефект досягається за умови комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних і організаційних стимулів, що включають бонуси за результати, програми визнання досягнень, кар'єрний розвиток та регулярний моніторинг задоволеності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern economics*. 2023. №. 38. С. 22-27.
2. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 31.

Науковий керівник: к. е. н., доцент Гопкало Л.М.

ДОДАТОК Б

Ресторан при готелі «Лісова казка»

Басейн при готелі «Лісова казка»



АНКЕТА

для оцінювання мотивації працівників готельного комплексу «Лісова казка»

Шановні працівники!

З метою дослідження ефективності системи мотивації праці у готельному комплексі «Лісова казка» проводиться опитування персоналу. Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях для підготовки кваліфікаційної роботи та розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників.

Просимо Вас уважно відповісти на запитання анкети.

Анкетування є повністю анонімним, тому просимо надавати щирі відповіді. У більшості питань необхідно обрати один або кілька варіантів відповіді або оцінити твердження за запропонованою шкалою.

БЛОК 1. Загальна інформація

1.Ваша стать:

- ☐ чоловіча
- ☐ жіноча

2.Ваш вік:

- ☐ до 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ 46 років і більше

3.Підрозділ, у якому Ви працюєте:

- ☐ адміністрація
- ☐ рецепція (ресепшн)
- ☐ ресторан / кухня
- ☐ служба покоївок
- ☐ технічний персонал

4.Ваш стаж роботи у готельному комплексі «Лісова казка»:

- ☐ до 1 року

- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ понад 5 років

5. Тип зайнятості:

- ☐ постійний працівник
- ☐ сезонний працівник

БЛОК 2. Матеріальні фактори мотивації

Оцініть наведені твердження за 5-бальною шкалою, де:

- 1 — повністю не задоволений
5 — повністю задоволений.

6. Наскільки Ви задоволені рівнем Вашої заробітної плати?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Наскільки справедливою Ви вважаєте оплату праці у комплексі?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Наскільки Вас задовольняє система премій та бонусів?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Наскільки для Вас важливою є можливість гнучкого графіка роботи?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Чи задовольняє Вас організація робочого часу?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

БЛОК 3. Нематеріальні фактори мотивації

11. Наскільки Вам подобається атмосфера у колективі?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Наскільки Ви задоволені ставленням керівництва до працівників?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. Як часто керівництво відзначає Ваші досягнення?

- ☐ часто
- ☐ іноді
- ☐ рідко

15. Наскільки Ви задоволені комунікацією з керівництвом?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

БЛОК 4. Професійний розвиток

16. Чи бачите Ви можливості кар'єрного зростання у комплексі?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

17. Наскільки для Вас важливий професійний розвиток?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. Чи хотіли б Ви проходити професійні тренінги або навчання?

- ☐ так
- ☐ можливо
- ☐ ні

БЛОК 5. Емоційний стан та навантаження

19. Як часто Ви відчуваєте втому після робочого дня?

- ☐ часто
- ☐ іноді
- ☐ рідко

20. Чи відчуваєте Ви емоційне вигорання?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. Наскільки сезонне навантаження впливає на Ваше самопочуття?

- ☐ значно впливає
- ☐ помірно впливає

☐ майже не впливає

БЛОК 6. Загальна оцінка мотивації

22. Наскільки Ви загалом задоволені своєю роботою у готельному комплексі?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23. Що найбільше мотивує Вас працювати у «Лісовій казці»? (відкрите питання)

24. Що найбільше демотивує Вас у роботі? (відкрите питання)

25. Які зміни могли б покращити систему мотивації працівників? (відкрите питання)

Дякуємо за участь у дослідженні!

Щиро дякуємо Вам за приділений час та участь у анкетуванні.

Ваші відповіді допоможуть краще зрозуміти потреби працівників та сприятимуть удосконаленню системи мотивації у готельному комплексі «Лісова казка».

Бажаємо Вам професійних успіхів, натхнення у роботі та гарного настрою!