

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Розвиток мотиваційної політики підприємства

Назва теми

(на прикладі ТОВ «ГРК Собкофф», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

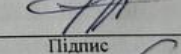
Шифр КвРМН. 24166.01.05.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1  
Шифр

  
Підпис

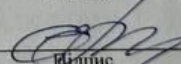
Леся ВОЙТ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, професор  
Науковий ступінь, учене звання

  
Підпис


Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**  
 Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

11 12 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти другий (магістерський)Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 1 " 09

2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Войт Леся Олександрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Розвиток мотиваційної політики підприємства (на прикладі ТОВ «ГРК Собкофф», м. Хмельницький)Керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, канд. екон. наук, професор

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

Затверджено наказом ректора університету від 25 08 2025р. № 65 дод. 182 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 8 грудня 2025р.3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні основи мотивації праці у сучасних умовах. 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації ТОВ «ГРК СОБКОФФ». 3 Напрями удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ГРК СОБКОФФ».5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Схема процесу мотивації згідно класичних теорій 2. Підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення сутності мотивації праці 3. Основні завдання системи мотивації праці на підприємстві 4. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ГРК Собкофф» 5. Фінансові показники діяльності ТОВ ГРК «Собкофф» за 2022-2024 роки 6. Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ ГРК «Собкофф» 7. SWOT-аналіз діяльності ТОВ ГРК «Собкофф» 8. Рекомендовані заходи з удосконалення системи мотивації ТОВ «ГРК Собкофф» 9. Рекомендовані показники КРІ для різних категорій персоналу ТОВ «ГРК Собкофф» 10. Характеристика основних етапів впровадження грейдингової системи оплати праці.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

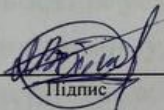
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

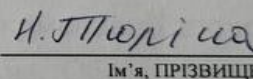
Здобувач


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Войт Л. О. Розвиток мотиваційної політики підприємства (на прикладі ТОВ «ГРК Собкофф», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 9 рисунків, 18 таблиць, 40 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА, РОЗВИТОК, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ.

Розглянуто теоретико-методичні основи мотивації праці у сучасних умовах. Сутність, роль і значення мотивації праці в системі менеджменту організації. Досліджено Особливості мотивації праці у сфері гостинності.

Представлено загальну характеристику підприємства сфери гостинності. Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «ГРК Собкофф». Виконано аналіз фінансового стану та показників ділової активності підприємства. Проведено аналіз ефективності мотиваційної політики ТОВ «ГРК Собкофф». Виконано стратегічний аналіз діяльності підприємства та оцінку його конкурентної позиції. Визначено основні проблеми у сфері мотиваційної політики та можливості їх усунення.

Розроблено напрями удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ГРК Собкофф». Визначено та обґрунтовано пріоритетні заходи з удосконалення системи мотивації підприємства. Розроблено рекомендації щодо впровадження КРІ-показників в систему мотивації підприємства. Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження грейдингової системи оплати праці.

  
Підпис автора

«08» грудня 2025 р.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи мотивації праці у сучасних умовах	7
1.1 Сутність, роль і значення мотивації праці в системі менеджменту організації	7
1.2 Особливості мотивації праці у сфері гостинності	17
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації ТОВ «ГРК СОБКОФФ»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства	25
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	28
2.4 Аналіз мотиваційної політики підприємства	34
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	37
3 Напрями удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ГРК СОБКОФФ»	43
3.1 Обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації підприємства	43
3.2 Впровадження КРІ-показників в систему мотивації підприємства	48
3.3 Рекомендації щодо впровадження грейдингової системи оплати праці	53
Висновки	61
Перелік джерел посилання	63

## ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку будь-якої організації. Головною складовою цього процесу є мотивація праці, яка визначає рівень трудової активності персоналу, його продуктивність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасна практика менеджменту підтверджує, що матеріальне стимулювання, хоч і залишається важливим, проте не є єдиним дієвим інструментом впливу на поведінку працівників. Все більшого значення набувають нематеріальні форми мотивації – розвиток, залучення до прийняття рішень, корпоративна культура, гнучкі графіки, можливість самореалізації. Тому ефективне управління мотивацією праці потребує системного підходу, який поєднує економічні, організаційно-психологічні та соціальні механізми впливу.

Проблемам формування дієвих мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства присвятили свої праці такі науковці, як: Амоша А. В., Колот А., Буняк Н.М., Гавкалова Н., Гринько Т., Грішнова О., Биба В. А., Пустовіт В.В., Беляєв І., Савченко В., Жукова І., Єсіпова Л., С. Бандурина, Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В., Гончар В.В., Бериславська Д. А., Дон О. Д., Кащук К. М., Коваль Н. В., Горовий Є. В. Обухова Н.О., Приварникова І. Ю., Прохоровська С. А. та інші.

Актуальність теми зумовлена тим, що саме мотиваційна система виступає ядром управлінської діяльності, адже забезпечує взаємозв'язок між стратегічними завданнями організації та особистими інтересами працівників. В умовах зростаючої ринкової турбулентності, нестачі кваліфікованих кадрів і необхідності підвищення продуктивності праці, організації мають шукати нові

підходи до формування ефективної системи мотивації, заснованої на принципах прозорості, справедливості, індивідуалізації та результативності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивацією праці у ТОВ «ГРК Собкофф» для підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити сутність, роль і значення мотивації праці в системі менеджменту організації;
- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до управління мотивацією персоналу;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та існуючу систему мотивації праці у ТОВ «ГРК Собкофф»;
- визначити проблеми та недоліки у функціонуванні мотиваційного механізму;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління мотивацією праці з використанням сучасних методів і інструментів.

Об'єктом дослідження є процеси управління мотивацією праці персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до управління мотивацією праці в системі менеджменту ТОВ «ГРК Собкофф».

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 1.1 Сутність, роль і значення мотивації праці в системі менеджменту організації

В сучасних умовах ведення бізнесу мотивація праці посідає провідне місце у системі менеджменту організації, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності, продуктивності та залученості персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна система мотивації забезпечує узгодження інтересів працівників із корпоративними завданнями, що створює основу для стійкого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Важливою передумовою досягнення цілей підприємства є наявність високо вмотивованого персоналу, зацікавленого в кінцевих результатах своєї праці, мотивування виконує важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, сприяє самореалізації особистості, її творчому розвитку. Зокрема, вона забезпечує [1]:

- підвищення рівня продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня відповідальності з боку працівників;
- формування стійкої корпоративної культури та командного духу персоналу;
- прискорення темпів розвитку підприємства, зміцнення його конкурентної позиції на ринку;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- задоволеність працівників від роботи.

Сьогодні персонал, який здатний використовувати у своїй роботі нові технології, обробляти великий масив інформації, створювати та впроваджувати інновації, є головним фактором забезпечення рентабельності та конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим мотивація виступає найважливішою компонентою системи управління [2].

Проблематика мотивації праці є однією з найважливіших у сучасній теорії та практиці менеджменту. Вона знаходиться на перетині економічних, соціальних і психологічних наук, адже охоплює не лише матеріальне стимулювання працівників, а й формування внутрішніх мотивів їхньої трудової поведінки. Аналіз наукових джерел свідчить про багатоваріантність підходів до визначення сутності мотивації залежно від наукової школи, історичного періоду та управлінської парадигми.

Класики менеджменту А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Дж. Адамс заклали основи мотиваційних теорій, що й нині залишаються методологічною базою сучасного управління персоналом.

Так, А. Маслоу у своїй найвідомішій ієрархічній теорії потреб розглядав мотивацію як процес послідовного задоволення потреб людини – від фізіологічних до потреб у самореалізації. На його думку, людина діє тоді, коли відчуває незадоволену потребу, що стає рушійною силою його поведінки [5].

Ф. Герцберг у двофакторній теорії запропонував розмежовувати фактори, що викликають задоволення працею (мотиватори), і ті, що лише запобігають незадоволенню (гігієнічні фактори). Цей підхід показав, що заробітна плата чи умови праці самі по собі не створюють стійкої мотивації, якщо працівник не має можливості для професійного розвитку, визнання й досягнень [6].

Д. Мак-Клелланд у теорії потреб виокремив три базові мотиви – прагнення до успіху, влади та належності, підкреслюючи тим самим, що домінування того чи іншого мотиву зумовлює тип поведінки працівника в організації [6].

Процесуальні теорії, зокрема теорія очікувань В. Врума, модель справедливості Дж. Адамса, модель Портера–Лоулера наголошують на тому, що людина мотивована настільки, наскільки вона вірить у зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою. У цих теоріях ключовим є принцип справедливості й прогнозованості системи стимулювання [5].

Таким чином, у зарубіжній науковій думці (класичні теорії) мотивацію розглядають як складну систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують поведінку людини у трудовій діяльності, забезпечують узгодження її особистих цілей із цілями організації. Процес мотивації, відповідно до цих підходів, наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Процес мотивації працівників згідно класичних теорій [18]

Що стосується вітчизняної наукової думки, то українські дослідники здебільшого розглядають мотивацію праці з позицій економічної доцільності та

соціально-психологічного впливу. Зокрема, на думку О. Амоші [7], мотивація є процесом спонукання працівників до ефективної трудової діяльності, який забезпечується поєднанням матеріальних стимулів і морального заохочення.

А. Колот визначає мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що зумовлюють трудову активність працівника, спрямовану на досягнення цілей підприємства». Вчений наголошує, що сучасна мотиваційна система має бути динамічною та враховувати не лише економічні, а й соціальні очікування персоналу [8].

Н. Гавкалова підкреслює, що «мотивація у сучасному менеджменті виступає механізмом соціально-економічного партнерства між працівником і роботодавцем, заснованим на принципах взаємної вигоди, справедливості й прозорості» [9].

На думку Т. Гринько та О. Грішнєвої, мотиваційний механізм має забезпечувати розвиток людського потенціалу підприємства, формування кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності організації [10]-[11].

І. Беляєв та В. Савченко розглядають мотивацію як «складову системи управління персоналом, що виконує функцію зв'язку між стратегією підприємства і його кадровим потенціалом» [12]-[13]. Вони наголошують, що мотиваційна політика має бути інтегрована з корпоративною культурою, системою оцінювання результатів праці та нематеріальними стимулами.

У працях сучасних українських науковців – І. Жукової, Л. Єсіпової, В. Петюха, С. Бандурина мотивація трактується як «інструмент підвищення продуктивності праці та економічної безпеки організації» [14], [15], [16], [17]. Автори акцентують, що ефективність мотиваційної системи визначається ступенем її адаптивності до змін середовища, цифровізації управління, розвитку гнучких форм зайнятості.

Порівнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних науковців, можна зазначити, що вітчизняні приділяють більше уваги економічній складовій

мотивації (оплата праці, стимулювання продуктивності, винагородження за результат), тоді як зарубіжні зосереджуються на психологічних аспектах (внутрішня мотивація, самореалізація, автономія) (рис.1.2). Водночас спільною рисою сучасних досліджень є усвідомлення того, що матеріальна мотивація є необхідною, але недостатньою умовою ефективної трудової поведінки.



Рисунок 1.2 - Підходи зарубіжних та вітчизняних науковців до трактування поняття «мотивація праці»

Порівняльна характеристика поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців на поняття «мотивація» наведено у таблиці 1.1.

Отже, мотивація праці - це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона включає процес формування мотивів, визначення цілей діяльності, а також вибір поведінки, спрямованої на їх досягнення. У системі менеджменту мотивація виступає не лише елементом управління персоналом, а й одним із найважливіших інструментів впливу на ефективність управлінських процесів загалом.

Таблиця 1.1 - Підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення сутності мотивації праці

Автор	Сутність визначення мотивації праці	Ключові акценти підходу
А. Маслоу [5]	«Мотивація – це процес задоволення ієрархії потреб людини, від базових до духовних».	Потреби як рушій поведінки; послідовність задоволення потреб; самореалізація.
Ф. Герцберг [6]	«Розрізняє гігієнічні фактори (умови праці) і мотиватори (досягнення, визнання, розвиток)».	Вплив нематеріальних факторів; задоволення $\neq$ відсутність незадоволення.
Д. Мак-Клелланд [6]	«Поведінку визначають три основні потреби – досягнення, влади й належності».	Індивідуалізація мотивів; розвиток управлінських компетенцій.
В. Врум [5]	«Мотивація залежить від очікування працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою».	Теорія очікувань; роль справедливості та прогнозованості.
О. Амоша [7]	«Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної праці через поєднання матеріальних і моральних стимулів».	Баланс економічних і соціальних чинників; результативність праці.
А. Колот [8]	«Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що зумовлюють трудову активність, спрямовану на досягнення цілей організації».	Системність, взаємозв'язок інтересів працівника й підприємства.
Н. Гавкалова [9]	«Мотивація – механізм соціально-економічного партнерства між працівником і роботодавцем».	Справедливість, прозорість, баланс інтересів.
О. Грішнова, Т. Гринько [10,11]	«Мотиваційний механізм забезпечує розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу підприємства».	Людський потенціал, інвестиції у персонал, довгострокова лояльність.
І. Беляєв, В. Савченко [12,13]	«Мотивація – це складову системи управління персоналом, що виконує функцію зв'язку між стратегією підприємства і його кадровим потенціалом».	Кадровий потенціал, стратегічна спрямованість, складова системи управління
І. Жукова, В. Петюх, С. Бандурин, Єсіпова В. [14,15,16,17]	«Мотивація – інструмент підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства».	Інноваційність, цифровізація, ефективність системи управління.

Згідно з класичними підходами (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Дж. Ст.Адамс), мотивація має двокомпонентну природу – внутрішню (психологічну, ціннісну, поведінкову) та зовнішню (матеріальну, організаційну, соціальну). Внутрішня мотивація пов'язана з прагненням людини до

самореалізації, розвитку, визнання, тоді як зовнішня формується під впливом винагороди, умов праці, статусу, преміювання тощо. У сучасних умовах найефективнішою визнається інтегрована система мотивації, що гармонійно поєднує обидва типи стимулів.

Ці підходи залишаються релевантними як концептуальні, оскільки пояснюють, чому матеріальні стимули самі по собі не завжди забезпечують стабільне підвищення продуктивності, і підкреслюють важливість поєднання матеріального та нематеріального впливу.

Класичні теорії також формують методологічні засади для побудови систем винагород і оцінювання праці: вони обґрунтовують необхідність врахування базових потреб, умов праці та можливостей для самореалізації при розробці мотиваційних систем.

Загалом, проведене дослідження поняття «мотивація праці», дозволяє зробити висновок, що сучасна наукова думка схиляється до інтегрованого підходу, за якого мотивація розглядається як багатокomпонентна система, що включає матеріальні, соціальні, морально-психологічні, організаційні та інноваційні стимули. Такий підхід дозволяє не лише активізувати трудову діяльність працівників, а й забезпечити розвиток їхнього людського капіталу, що є стратегічною метою системи менеджменту будь-якої організації.

Дослідження сучасних аспектів питань мотивації свідчать, що за останні десятиліття в літературі з'явилися інтегративні підходи, що поєднують психологічні механізми мотивації з інструментальними методами управління. Найвпливовішою сучасною теорією є теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Едварда Дісі та Річарда Раяна, яка виокремлює три базові психологічні потреби - автономію, компетентність і приналежність як ключові детермінанти внутрішньої мотивації та добробуту працівників. Теорія обґрунтовує ідею, що створення середовища, яке підтримує ці потреби, сприяє стійкому внутрішньому залученню співробітників та кращим робочим результатам [3].

Ще однією впливовою сучасною теорією мотивації є теорія постановки цілей, яку розробив американський психолог Е. Локк. На його погляд, усвідомлювані людьми цілі і наміри розглядаються як первинні детермінанти їхніх дій. З цього випливає, що «процес постановки цілей є основним засобом, використовуючи який можна впливати на мотивацію і продуктивність членів організації. Основні передумови теорії постановки цілей полягають у тому, що люди формулюють усвідомлювані цілі і наміри, які є головними чинниками, що визначають їх дії» [6].

Паралельно теорія постановки цілей підкреслює важливість конкретних, складних, але досяжних завдань і регулярного зворотного зв'язку. Саме ця теорія слугує методологічною базою для побудови KPI-систем, де чітко сформульовані та вимірювані цілі стимулюють продуктивність, якщо працівник має розуміння мети і отримує зворотній зв'язок.

Як зазначають автори у роботі [4], «сучасні теорії мотивації відрізняються від класичних і перехідних теорій мотивування персоналу оскільки є більш комплексними, такими, що враховують індивідуальність працівників й активно застосовують технології для управління мотивацією. Це робить їх адаптивними до викликів цифрової економіки, на відміну від класичних моделей, орієнтованих на базові потреби, або перехідних моделей із фокусом на організаційній справедливості».

У загальному сучасні підходи рекомендують балансувати: задовольняти внутрішні психологічні потреби (SDT) і одночасно формувати зовнішню структуру цілей і винагород (KPI), водночас уникати жорсткої комбінації, яка може підірвати автономію працівника або перетворювати мотивацію на механічний процес.

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що

виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці [2].

Роль мотивації в системі менеджменту полягає у забезпеченні взаємозв'язку між управлінськими рішеннями та поведінкою працівників. Через мотиваційні механізми керівництво реалізує вплив на персонал, формує у нього готовність до прийняття цілей організації як власних, так і корпоративних, стимулює ініціативу, відповідальність та творчий підхід до виконання обов'язків.

Отже, мотивація виконує низку ключових функцій:

- спонукальну – активізує трудову діяльність працівників;
- регулюючу – сприяє узгодженню індивідуальних дій із цілями організації;
- комунікативну – формує ефективні взаємовідносини між працівниками та менеджментом;
- розвиваючу – стимулює професійний і особистісний розвиток працівників;
- контрольну – забезпечує зв'язок між результатами діяльності та винагородою.

У системі менеджменту організації мотивація є центральним елементом управління персоналом, оскільки визначає якість реалізації всіх інших управлінських функцій – планування, організації, координації, контролю. Без належного рівня мотивації навіть найефективніші організаційні структури, технології чи стратегії не здатні забезпечити високі результати діяльності.

Основні завдання, які має виконувати ефективна система мотивації наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні завдання системи мотивації праці на підприємстві

Зміни у зовнішньому середовищі, цифровізація, гнучкі форми зайнятості та поява нових поколінь працівників (Y, Z) зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації. Сучасна система управління мотивацією базується на принципах індивідуалізації, справедливості, прозорості та орієнтації на результат. Вона охоплює матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура, залученість у процеси прийняття рішень).

З огляду на це, ефективне управління мотивацією праці є стратегічним завданням сучасного менеджменту. Воно дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та якість обслуговування, а й зміцнити корпоративну

ідентичність, знизити плинність кадрів, забезпечити розвиток людського капіталу – основного ресурсу організації.

Отже, мотивація праці в системі менеджменту організації – це інтегрований механізм управлінського впливу, який поєднує економічні, соціальні та психологічні інструменти з метою досягнення високої ефективності діяльності підприємства через активізацію трудового потенціалу працівників. Її значення полягає у забезпеченні стійкої взаємодії між потребами людини та стратегічними пріоритетами організації, що є ключовою умовою її довгострокового успіху.

## **1.2 Особливості мотивації праці у сфері гостинності**

Сфера готельно-ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних та клієнтоорієнтованих галузей економіки, де якість послуг безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, залученості й задоволеності персоналу. Відтак система мотивації праці тут набуває стратегічного значення, адже саме вона забезпечує ефективну трудову поведінку працівників, сприяє формуванню корпоративної культури сервісу та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Розвиток індустрії гостинності в Україні ставить нові вимоги до форм та методів управління персоналом. Адже останній є найважливішою складовою діяльності підприємств індустрії гостинності, невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності та основою стратегічного потенціалу [34].

Ефективно управляти персоналом без ефективної системи мотивації неможливо. Створення якісної системи стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності в умовах постійно зростаючої конкуренції та високої турбулентності бізнес-середовища.

Специфіка готельно-ресторанної галузі передбачає високий ступінь трудомісткості, сезонність бізнесу, інтенсивні контакти з клієнтами, часті понаднормові роботи. Усе це підвищує ризик вигорання і плинності кадрів. Сучасні дослідження свідчать, що у сфері гостинності особливо ефективним є поєднання конкурентної оплати праці, чіткі стандарти якості сервісу, програми навчання та можливості кар'єрного зростання, а також системи нематеріального визнання. Праці останніх років також наголошують на необхідності адаптації мотиваційних схем до поколінь Y/Z та впровадження гнучких форм зайнятості [19].

Вітчизняні готельно-ресторанні комплекси виживають у сучасних умовах та стикаються з різними проблемами та завданнями, які потребують вирішення. Однією з таких проблем є розробка та впровадження заходів щодо активізації трудової діяльності персоналу, яка сприяє високопродуктивній та ефективній праці працівників, а також здійснює прямий вплив на ефективність бізнесу [35].

Основною особливістю мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері є те, що результативність праці має суб'єктивний вимір - вона залежить не лише від обсягів виконаної роботи, а й від якості взаємодії з клієнтом, емоційного комфорту гостей, швидкості реагування на потреби споживачів. Це вимагає від роботодавців формувати комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні, морально-психологічні та соціальні стимули.

На відміну від промислових підприємств, де мотивація базується здебільшого на продуктивності та кількісних показниках, у сфері гостинності пріоритет мають нематеріальні чинники: визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці, позитивний мікроклімат у колективі, а також відчуття приналежності до успішної команди. Працівники цієї галузі орієнтовані на емоційну винагороду – вдячність клієнтів, схвальні відгуки, довіру керівництва тощо.

Значну роль відіграє також сезонність і гнучкість зайнятості. Для готельно-ресторанного бізнесу характерні нерівномірні навантаження протягом року, позмінна робота, необхідність швидкої адаптації до змін у потоці клієнтів. Це зумовлює потребу у диференційованих системах преміювання, наприклад, бонусах за досягнення показників завантаженості номерів, середнього чеку або відгуків клієнтів.

Важливою тенденцією є впровадження KPI та системи сервісної мотивації. У готелях і ресторанах дедалі частіше використовують ключові показники ефективності, такі як: рівень задоволеності гостей, коефіцієнт повторних відвідувань, оцінка командної взаємодії та виконання стандартів обслуговування. Поєднання цих показників із матеріальними стимулами створює прозору та справедливу систему оцінювання результатів праці.

З огляду на особливості роботи: зміщені графіки, висока плинність кадрів, емоційні навантаження, сезонні піки, система мотивації у готельно-ресторанному бізнесі має враховувати такі особливі вимоги:

- гнучкість і адаптивність (премії чи бонуси повинні враховувати зміни в навантаженні (наприклад, пікові сезони, святкові періоди);
- підтримка психологічного стану (працівники мають відчувати, що їхній вклад визнається, і що умови роботи (графік, навантаження, атмосфера) прийнятні);
- розвиток і навчання (можливість професійного росту і підвищення кваліфікації виступає важливим чинником збереження персоналу та підвищення його мотивації);
- прозорість оцінювання результатів (використання KPI-метрик, які відображають як кількість (наприклад, кількість обслугованих клієнтів), так і якість (наприклад, оцінка задоволення гостей).

Отже, мотивація праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу має комплексний характер, поєднуючи економічні та соціально-психологічні елементи. Її ефективність визначається не лише рівнем заробітної плати, а й створенням атмосфери довіри, можливістю професійного розвитку та емоційного задоволення від роботи. Формування сучасної системи мотивації має ґрунтуватися на принципах гнучкості, індивідуалізації стимулів і орієнтації на клієнта, що є запорукою конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах високої турбулентності ринку.

Ефективна мотиваційна політика має сприяти підвищенню продуктивності праці, утриманню ключового персоналу, покращенню якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства.

#### Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретичних аспектів мотивації праці дозволило встановити, що мотивація є ключовим елементом системи менеджменту організації, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та особистими потребами працівників. Вона виступає потужним механізмом активізації трудового потенціалу, впливає на продуктивність, якість праці, лояльність персоналу та конкурентоспроможність організації.

Аналіз класичних та сучасних теорій мотивації показав, що еволюція поглядів на мотивацію пройшла шлях від матеріальних стимулів до інтегрованого підходу, який поєднує внутрішні (ціннісно-поведінкові, психологічні) та зовнішні (економічні, соціальні, організаційні) чинники. У сучасному менеджменті пріоритетними вважаються системи, які не лише винагороджують результат, а й створюють умови для самореалізації, автономії та розвитку працівників.

Вітчизняні науковці здебільшого розглядають мотивацію як комплексний соціально-економічний механізм, що забезпечує узгодження інтересів працівника і роботодавця, сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню ефективності та результативності праці. Узагальнення їхніх підходів дало змогу визначити, що сучасна система мотивації має бути гнучкою, прозорою, справедливою та орієнтованою на результат.

Дослідження особливостей готельно-ресторанного бізнесу дозволило зробити висновки, що мотивація у сфері гостинності має свої специфічні риси, зумовлені високим рівнем клієнтоорієнтованості, емоційною інтенсивністю праці, сезонністю та гнучкістю зайнятості.

Для працівників готельно-ресторанної сфери важливими мотиваторами виступають не лише матеріальні стимули, але й соціальне визнання, комфортні умови праці, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень та емоційне задоволення від роботи. Високий рівень сервісу напряму залежить від внутрішньої мотивації персоналу, що підкреслює важливість системного підходу до стимулювання праці в цій галузі.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що сучасна мотивація праці є інтегрованим механізмом управління людськими ресурсами, який поєднує матеріальні, соціальні, психологічні та організаційні інструменти впливу. Її ефективне функціонування вимагає урахування особливостей галузі, індивідуальних потреб персоналу та стратегічних пріоритетів організації. Формування ефективної мотиваційної системи має базуватися на принципах індивідуалізації, справедливості, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу – як головного чинника конкурентоспроможності підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ГРК СОБКОФФ»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Юридична особа ТОВ «ГРК СОБКОФФ», код ЄДРПОУ 41955969, було зареєстровано 22.02.2018. Розмір статутного капіталу юридичної особи на 01.2025 складає 20 000 грн.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Місце знаходження юридичної особи: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Прибузька, буд. 15/1.

Товариство здійснює діяльність на підставі власного установчого документа.

Види діяльності Товариства:

основний:

56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

інші:

47.99 інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

55.10 діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

56.21 постачання готових страв для подій;

56.29 постачання інших готових страв;

56.30 обслуговування напоями.

Керівник Товариства – Собко Лілія Петрівна .

Згідно з інформацією, що розміщена на офіційному сайті компанії, номерний фонд закладу складається з 80 сучасних і комфортних номерів різних категорій — від базових «Стандарт» до просторих двокімнатних номерів класу «Люкс».

Ресторанний комплекс складається із шести відокремлених зон: концерт-холл, трюфельна зала, шафранова зала, графітова зала, камінна зала, намет.

Організаційна структура Товариства наведена на рис.2.1.

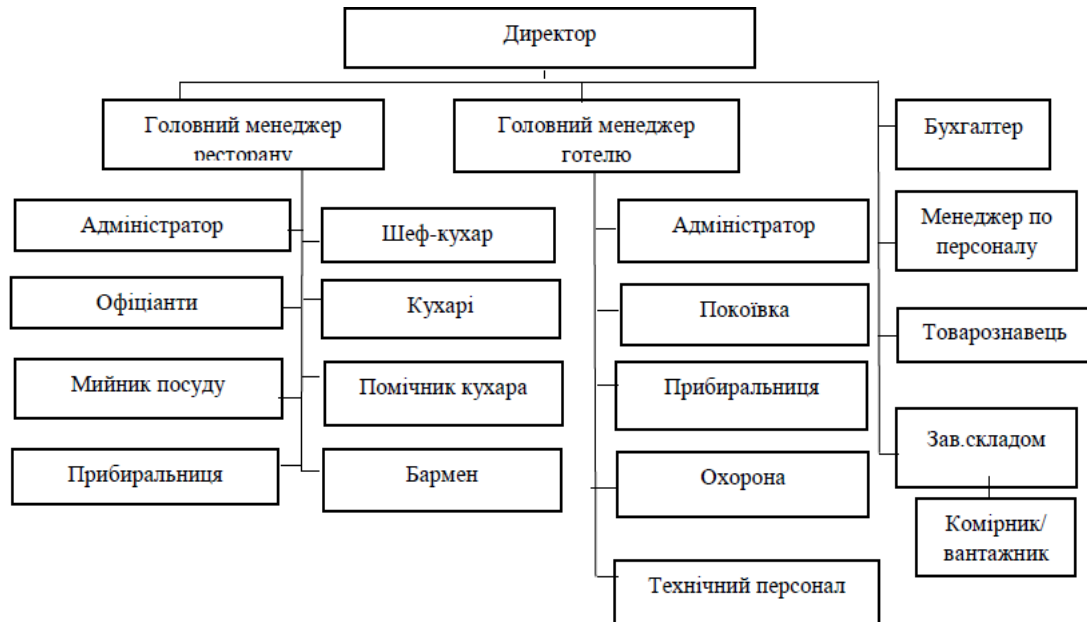


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ ГРК «Собкофф»

Структура підприємства відноситься до лінійно-функціонального типу.

Лінійно-функціональна структура управління є однією з найпоширеніших у практиці готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, поєднуючи принципи єдиноначальності (лінійна вертикаль) та спеціалізації управлінських функцій (функціональний горизонтальний поділ). У таблиці 2.1 наведено переваги та недоліки застосування цього типу структури у ГРК «Собкофф».

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки застосування лінійно-функціональної структури у ТОВ ГРК «Собкофф»

Перевага	Характеристика	Недолік	Характеристика
Чіткість підпорядкування та відповідальності	Кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що мінімізує конфлікти повноважень і спрощує контроль. У готелі це означає, що покоївки, адміністратори, офіціанти, кухарі чи технічний персонал точно знають, до кого звертатися у разі робочих питань	Складність горизонтальної координації	Взаємодія між функціональними підрозділами часто ускладнена. Наприклад, служба бронювання може не оперативно узгоджувати інформацію з рестораном чи службою обслуговування номерів, що призводить до непорозумінь або дублювання замовлень
Функціональна спеціалізація	Завдяки наявності окремих функціональних підрозділів (служба розміщення, служба харчування, адміністративно-господарський відділ,) підвищується професіоналізм менеджерів і якість виконання завдань	Можливість конфліктів між лінійними та функціональними керівниками	Функціональні менеджери можуть впливати на підлеглих, які формально підпорядковуються лінійним керівникам, що створює подвійне підпорядкування
Оперативність прийняття рішень	Лінійна вертикаль забезпечує швидку передачу інформації та рішень від керівництва до підлеглих, що особливо важливо у сфері гостинності, де потрібно оперативно реагувати на потреби клієнтів або непередбачувані ситуації (скарги, технічні збої, зміни у бронюванні)	Обмежена гнучкість	Така структура важко адаптується до змін зовнішнього середовища, інновацій чи нетрадиційних форм обслуговування (наприклад, впровадження онлайн-сервісів, доставки, систем самообслуговування)
Підвищення контролю за якістю сервісу	Відповідальність керівників функціональних підрозділів (адміністратор, шеф-кухар) дозволяє постійно моніторити якість послуг і дисципліну працівників	Залежність ефективності від компетентності керівників	Якщо лінійні керівники не володіють достатніми управлінськими навичками, ефективність функціональних підрозділів може знижуватись, а мотивація працівників - падати
Раціональне використання людських ресурсів	Завдяки чіткій структурі управління можна оптимізувати завантаження персоналу, уникнути дублювання функцій і забезпечити баланс між адміністративним апаратом і виконавцями	Низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень	У суворо ієрархічній структурі ініціативність працівників може пригнічуватись, що особливо небезпечно для готельно-ресторанного бізнесу, де якість сервісу залежить від комунікабельності та креативності персоналу

У готельних і ресторанних комплексах, де важливо забезпечити оперативне управління персоналом і якість обслуговування, ця структура часто вважається оптимальною.

## **2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства**

Аналіз основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу є ключовим етапом діагностики його ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Мета цього аналізу полягає у визначенні рівня використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оцінці динаміки основних результативних показників, виявленні резервів підвищення прибутковості та якості обслуговування.

Аналіз основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсів, виявити тенденції розвитку, визначити напрями підвищення прибутковості та якості обслуговування. Отримані результати є базою для розроблення управлінських рішень щодо вдосконалення стратегії, організаційної структури та системи мотивації персоналу.

У таблиці 2.2 наведено основні показники діяльності ТОВ ГРК «Собкофф» за 2022-2024 роки.

Дані аналітичної табл. 2.2 та рис. 2.2 свідчать про те, що підприємство за аналізований період демонструвало нестабільну динаміку результатів діяльності.

Чистий дохід від реалізації зріс із 6088,1 тис. грн у 2022 р. до 8169,2 тис. грн у 2024 р. (плюс 34,2%), що свідчить про розширення обсягів наданих послуг і зростання клієнтопотоків у готельно-ресторанному комплексі.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ГРК Собкофф»

Показник	Рік			Абсолютне		Відносне відхилення, %	
				відхилення (+/-)			
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024- 2023	2023 /2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	6 088,10	7 428,20	8169,2	1 340,1	741,0	22,01	9,98
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	6 265,10	7 037,20	2377,4	772,1	-4 659,8	12,32	-66,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	4 127,90	4 117,90	358,60	-10,0	-3 759,3	-0,20	-91,30
Середньорічна вартість оборотних коштів , тис.грн	2 247,10	1 961,50	4 671,70	-285,6	2 424,6	- 12,70	38,20
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	10	10	-2	-	- 16,67	-
Загальний фонд оплати праці, тис.грн	997, 92	1002,0	1791,6	4,08	789,6	0,40	78,8
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн/особ	6930,0	8350,0	14930,0	1420,0	6 580,0	20,5	78,8
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особ	507,34	742,82	816,92	235,48	74,1	46,41	9,97
Фондоозброєність, тис.грн/особ	343,9	411,79	35,86	67,89	-375,93	19,74	-91,3
Фондовіддача, грн/грн	1,47	1,80	22,7	0,33	20,9	22,4	у 12,6 р
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,02	0,94	0,3	-0,08	-0,64	-7,75	-69,1
Рентабельність діяльності, %	-30,1	4,37	-13,8	x	x	x	x
Чистий прибуток/ (збиток), тис.грн	(1 829,50)	342,9	(1 128,0)	2 172,4	-1 470,9	x	x

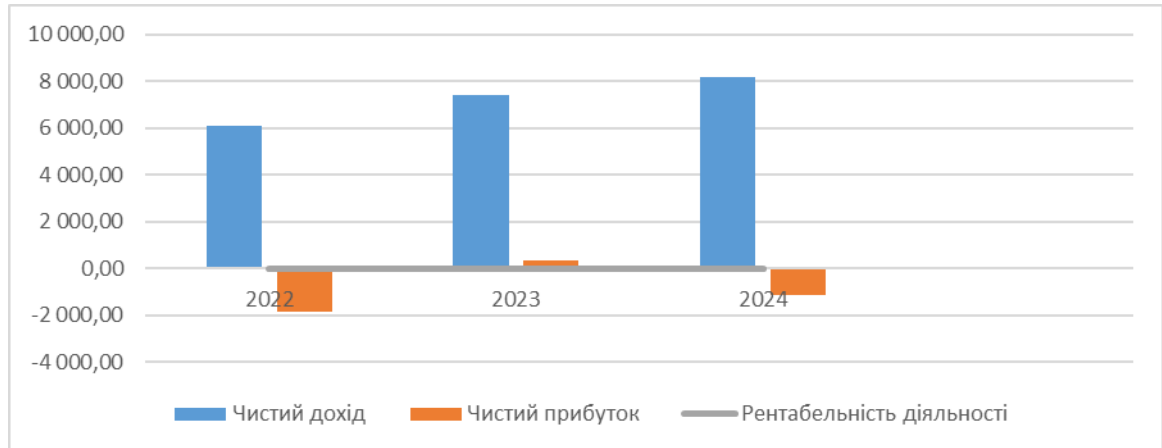


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства

Водночас собівартість реалізованої продукції мала різноспрямований рух: у 2023 р. зросла на 12,3%, але у 2024 р. різко скоротилася (мінус 66%), що може бути пов'язано зі зміною облікової політики.

Середньорічна чисельність працівників скоротилася з 12 до 10 осіб (мінус 16,7%), при цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 78,8%, що може свідчити про збільшення навантаження на персонал і додаткове стимулювання за збільшення інтенсивності праці.

Продуктивність праці зросла суттєво – з 507,34 до 816,92 тис. грн на одного працівника (плюс 61%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фондовіддача збільшилася з 1,47 до 22,7 грн/грн, тобто доходи з кожної гривні основних фондів зросли у 12,6 разів, що свідчить про покращення капіталовіддачі.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизилися з 1,02 до 0,30 грн (мінус 69%), що свідчить про оптимізацію витратної структури.

Найбільш показовою є зміна фінансового результату: збиток у 2022 р. (мінус 1 829,5 тис. грн) змінився на прибуток у 2023 р. (342,9 тис. грн), але у 2024 р. підприємство знову отримало збиток (мінус 1128 тис. грн). Це свідчить про високий рівень коливань фінансової стабільності, можливо через сезонність, несталість попиту або управлінські ризики.

В загальному можемо зробити висновок, що підприємство демонструє зростання обсягів реалізації та підвищення продуктивності праці, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Незважаючи на позитивну динаміку доходів, фінансові результати залишаються нестабільними, а коливання прибутковості вказують на потребу в удосконаленні системи управління витратами та цінової політики.

Підвищення фондівіддачі і зниження витратомісткості свідчать про покращення ефективності капіталу.

Зниження чисельності персоналу при зростанні продуктивності може вказувати на оптимізацію трудових ресурсів, але водночас створює ризик перевантаження працівників.

Для стабілізації прибутковості підприємству доцільно впровадити систему управлінського контролінгу, планування доходів і витрат, а також КРІ-аналіз для оцінки ефективності діяльності підрозділів.

### **2.3 Аналіз фінансового стану підприємства**

Аналіз фінансового стану підприємства будемо виконувати за допомогою оцінки фінансових показників діяльності підприємства, а також показників його ділової активності.

За допомогою аналітичної таблиці 2.3 проведемо оцінку фінансових показників діяльності підприємства.

Динаміка фінансових показників, наведених у таблиці 2.3, свідчить про коливання прибутковості.

Валовий прибуток змінився від від'ємного (мінус 177,0 тис. грн) у 2022 р. до 5 791,8 тис. грн у 2024 р., що свідчить про покращення співвідношення між доходами й собівартістю реалізованих послуг.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності ТОВ «ГРК Собкофф» за 2022-2024 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 - 2022	2024- 2023	2023 /2022	2024/ 2023
		Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	6 088,10	7 428,20	8 169,2	1 340,1	741,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	6 265,10	7 037,20	2 377,4	772,1	-4 659,8	12,32	-66,0
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	-177,0	391,0	5791,8	568,0	5 400,8	у2,2 р	у 14,8 р
Інші операційні доходи	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн	1 652,50	48,10	7 019,80	-1 604,4	6 971,7	- у 29р	у 14 р
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(1 829,5)	342,90	(1 228,0)	2 172,4	-1 470,9	х	х
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(1 829,5)	342,90	(1 228,0)	2 172,4	-1 470,9	х	х

Інші операційні витрати різко скоротилися у 2023 р. (у 29 разів), але вже у 2024 р. зросли у 14 разів, що свідчить про нестабільну політику витрат і потребу посилення фінансового контролю.

Фінансовий результат до оподаткування повторює динаміку чистого прибутку: перехід від збитковості (мінус 1 829,5 тис. грн у 2022 р.) до прибутковості (342,9 тис. грн у 2023 р.) та повторну збитковість у 2024 р. (мінус 1 228 тис. грн).

Отже, 2023 рік став найуспішнішим, а 2024 р. відзначився спадом через збільшення витрат, можливе зниження попиту або зміну зовнішніх умов ведення бізнесу (війна, мобілізація тощо).

Далі проаналізуємо показники ділової активності підприємства (таблиця 2.4). Як індикатори ділової активності проаналізуємо наступні: оборотність робочого капіталу, абсолютна та поточна ліквідність, коефіцієнт автономії, коефіцієнт чистої маржі, рентабельність оборотних активів, рентабельність активів.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності підприємства

Фінансові індикатори	Роки		
	2022	2023	2024
Оборотність робочого капіталу	2,60	-16,30	5,8
Абсолютна ліквідність, %	0,20	1,7	3,10
Поточна ліквідність, %	78,0	87,5	193
Коефіцієнт автономії, %	54,8	63,10	51,9
Коефіцієнт чистої маржі, %	-30,10	4,6	-15
Рентабельність оборотних активів, %	-81,40	17,50	-26,30
Рентабельність активів, %	-28,7	5,6	-24,4

Показник оборотності робочого капіталу у 2022 р. становив 2,6 рази, що відповідає нормальному рівню ділової активності. Проте у 2023 р.

спостерігається різке зниження до мінус 16,3, що свідчить про неефективне використання оборотних коштів, можливо, через надлишкові запаси або велику дебіторську заборгованість. У 2024 р. значення знову підвищується до 5,8, що означає часткове відновлення оборотності та поліпшення структури активів.

Отже, динаміка цього показника є нестійкою, підприємству необхідно оптимізувати структуру оборотного капіталу, зменшити період обігу дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,20% у 2022 р. до 3,10% у 2024 р., що свідчить про поступове посилення платоспроможності. Хоча значення залишається нижчим за рекомендоване значення ( $\geq 20\%$ ), позитивна динаміка демонструє тенденцію до поліпшення фінансової гнучкості підприємства.

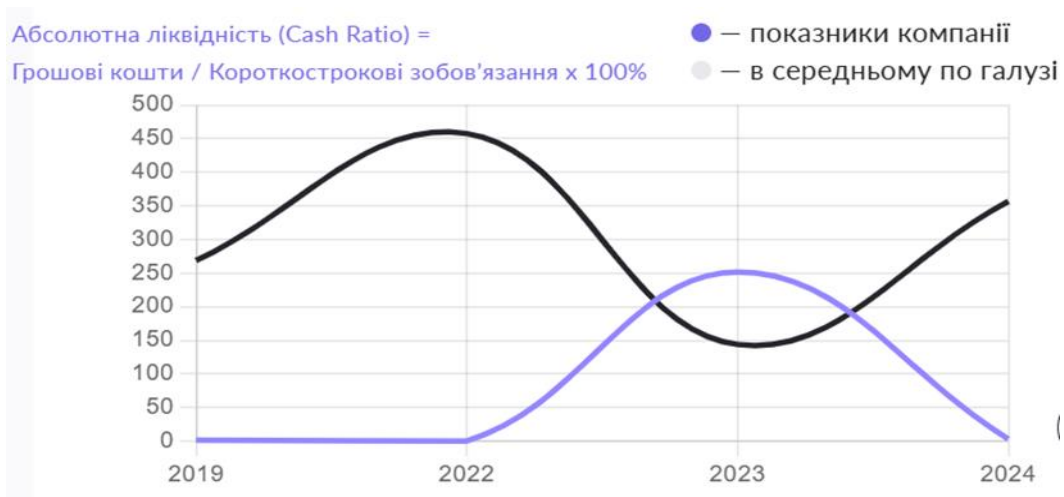


Рисунок 2.3 – Динаміка показника абсолютної ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 78,0% у 2022 р. до 193% у 2024 р., що перевищує нормативне значення (100–200%). Це означає, що підприємство стало спроможним покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами, що є позитивною тенденцією. Ймовірно, це пов'язано з підвищенням прибутковості у 2023 р. та оптимізацією структури балансу у 2024 р.

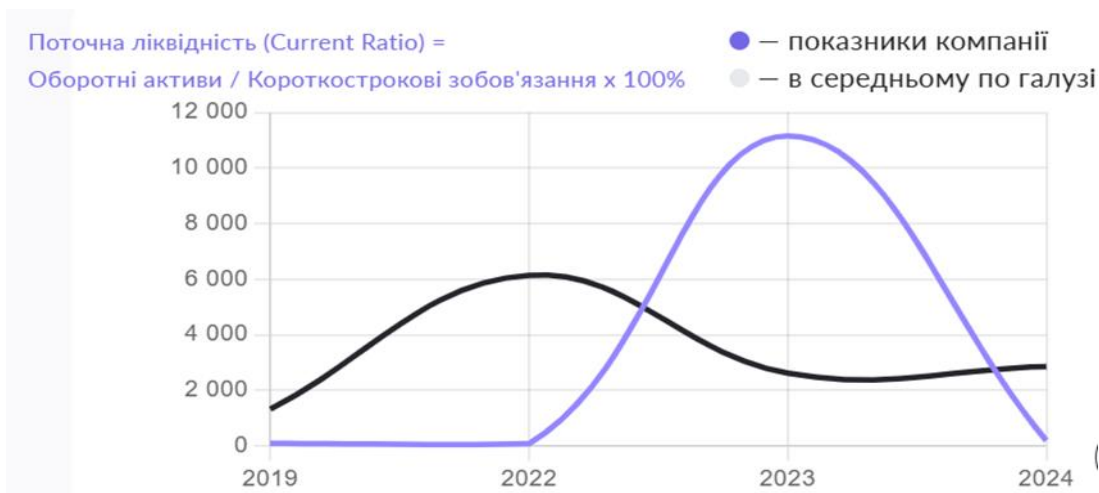


Рисунок 2.4 – Динаміка показника поточної ліквідності

Коефіцієнт автономії зменшився з 63,1% у 2023 р. до 51,9% у 2024 р., після зростання у порівнянні з 2022 р. (54,8%). Це свідчить про певне зниження фінансової незалежності підприємства, тобто зростання частки залученого капіталу. Проте рівень цього коефіцієнту вище 50% усе ще вважається задовільним.

Динаміка маржі є нестійкою: у 2022 р. – мінус 30,1% (збитковість), у 2023 р. – 4,6% (прибутковість), у 2024 р. – знову мінус 15% (збитковість). Це вказує на нерівномірність фінансових результатів і залежність прибутковості від сезонності або коливань попиту.

Рентабельність оборотних активів демонструє різку зміну: від мінус 81,4% у 2022 р. до 17,5% у 2023 р., а потім – знову спад до мінус 26,3% у 2024 р. Це свідчить про високу волатильність ефективності використання оборотного капіталу. Позитивне значення у 2023 р. пояснюється покращенням результатів діяльності, але у 2024 р. ефективність знову погіршилася через зниження прибутковості.

Рентабельність активів має аналогічну тенденцію: мінус 28,7% у 2022 р., 5,6% у 2023 р., мінус 24,4% у 2024 р.

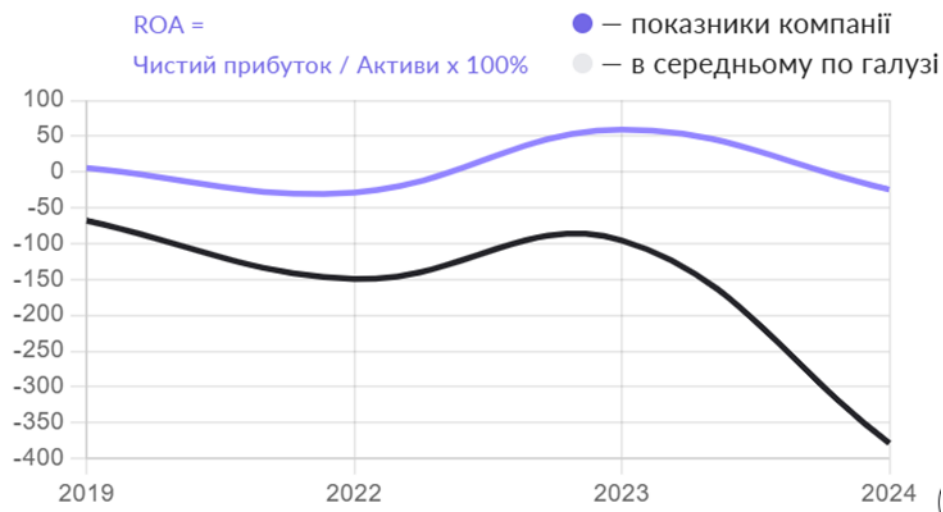


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності активів підприємства

Це підтверджує нестабільність господарської діяльності, залежність фінансових результатів від зовнішніх чинників (економічна ситуація, сезонність попиту, зростання витрат тощо).

Загалом проведений аналіз ділової активності дозволяє зробити наступні висновки. У 2023 році підприємство досягло певного фінансового покращення, проте у 2024 році знову спостерігається спад показників ділової активності.

Позитивна динаміка коефіцієнтів ліквідності свідчить про покращення короткострокової платоспроможності, але низька рентабельність вказує на недостатню ефективність використання ресурсів.

Висока волатильність фінансових показників зумовлена нестабільним ринковим середовищем та недосконалістю системи фінансового контролю.

Для зміцнення фінансової стійкості ТОВ ГРК «Собкофф» доцільно:

- запровадити систему управлінського контролінгу та моніторингу ключових показників (KPI);
- скоротити частку короткострокових зобов'язань;

- посилити маркетингову активність для збільшення обсягів продажів;
- здійснювати оперативне управління грошовими потоками.

## **2.4 Аналіз мотиваційної політики підприємства**

Мотиваційна політика ТОВ ГРК «Собкофф» побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних форм впливу. Основними елементами є посадові оклади, преміювання за підсумками місяця або сезону, безкоштовне харчування для персоналу.

Варто зазначити, що згідно офіційної звітності середньооблікова чисельність працівників становить 10 осіб. Проте фактично у готельно-ресторанному комплексі працює 45 осіб, оформлені як ФОПи.

Організаційна структура підприємства, яка була наведена у параграфі 2.1, передбачає поділ персоналу на три основні категорії:

- адміністративний персонал (директор, адміністратори, менеджери);
- виробничий персонал ресторану (кухарі, офіціанти, бармени);
- обслуговуючий персонал готелю (покоївки, технічні працівники).

Для кожної категорії встановлено окремі критерії оцінки результатів праці, що дозволяє диференціювати мотиваційні стимули. Проте відсутність формалізованої системи КРІ або гнучких преміальних коефіцієнтів знижує ефективність стимулювання.

Основою мотиваційної системи є заробітна плата, що включає постійну частину (тарифний оклад або погодинна ставка) та змінну частину (премії, надбавки, бонуси за якість обслуговування).

Преміювання здійснюється за підсумками місяця, проте не завжди пов'язане з конкретними показниками ефективності праці. Це створює суб'єктивізм в оцінюванні і знижує мотиваційний ефект.

Рівень середньомісячної заробітної плати у 2024 році становив 14 930 грн, що на 78,8% вище, ніж у 2023 році, однак цей показник не супроводжується стабільним зростанням фінансових результатів підприємства.

Система преміювання носить епізодичний характер – залежить від завантаженості комплексу, сезонності та рішень керівництва.

До нематеріальних стимулів на підприємстві належать:

- морально-психологічний клімат в колективі;
- забезпечення харчування та знижок на послуги закладу для працівників;
- проведення корпоративних заходів;
- надання гнучкого графіка роботи (для студентів і сумісників).

Разом з тим, відсутні системні програми розвитку персоналу — тренінги, курси підвищення кваліфікації, наставництво, що обмежує можливість професійного зростання працівників і довгострокової лояльності.

Опитування та спостереження показують, що працівники орієнтовані переважно на короткострокові матеріальні стимули, тоді як потреби у самореалізації, визнанні та розвитку залишаються неврахованими.

Відсутність чіткої системи КРІ та диференційованих показників оцінки результатів праці призводить до суб'єктивності у нарахуванні премій.

Недостатня прозорість і прогнозованість мотиваційної системи, що знижує довіру персоналу. Також відсутні нематеріальні програми розвитку (навчання, ротації, кар'єрне планування тощо).

Сезонність і нерівномірність навантаження створюють труднощі в утриманні кваліфікованих кадрів.

У таблиці 2.5 систематизовано сильні, слабкі сторони та ключові проблеми мотиваційної політики ТОВ ГРК «Собкофф».

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ ГРК «Собкофф»

Сильні сторони мотиваційної системи	Виявлені проблеми	Напрями вдосконалення
Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (зарплата, премії, пільги).	Відсутність чіткої системи КРІ та формалізованих критеріїв оцінювання результатів праці.	Запровадження системи КРІ для ключових посад із прив'язкою премій до фактичних результатів.
Дружня атмосфера у колективі, підтримка командної роботи	Суб'єктивність у визначенні розмірів премій, низька прозорість системи стимулювання	Встановлення прозорих правил преміювання та регулярної оцінки персоналу
Соціальні пільги (харчування, гнучкий графік, корпоративні заходи)	Відсутність системи професійного навчання та розвитку кар'єри	Розроблення програми професійного розвитку персоналу (тренінги, навчання, наставництво)
Підвищення рівня середньомісячної заробітної плати протягом 2022–2024 рр	Невідповідність темпів зростання зарплати темпам підвищення продуктивності праці	Впровадження збалансованої системи оплати праці, що враховує результативність
Підтримка моральної мотивації та клієнтоорієнтованої поведінки персоналу	Відсутність довгострокових нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрні можливості)	Створення системи морального заохочення – відзнаки, «Працівник місяця» тощо
Гнучкість управлінських рішень щодо стимулювання працівників у пікові сезон	Висока плинність кадрів у сезонні періоди, перевантаження персоналу	Формування резерву персоналу та мотиваційних програм для утримання кваліфікованих працівників

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що мотиваційна політика ТОВ ГРК «Собкофф» характеризується наявністю базових стимулів утримання персоналу, однак має низький рівень стратегічної орієнтації.

Відсутність системності, КРІ та можливостей розвитку обмежує ефективність мотиваційного впливу.

Для досягнення стійкої продуктивності та підвищення лояльності працівників доцільно трансформувати систему мотивації у сучасну модель

Performance-based management (Управління на основі ефективності), орієнтовану на результативність, розвиток і командну взаємодію.

Для підвищення мотивації персоналу доцільно:

- впровадити систему КРІ з урахуванням специфіки підрозділів (готель, ресторан, адміністрація);
- застосовувати гнучкі бонуси за результатами відгуків клієнтів і рівня сервісу;
- створити програму розвитку персоналу (тренінги, внутрішні конкурси, наставництво);
- розробити прозору систему преміювання з фіксованими критеріями.

## **2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

Стратегічний аналіз ТОВ ГРК «Собкофф» розпочнемо із проведення SWOT-аналіз діяльності, у якому визначимо сильні та слабкі сторони, а також загрози й можливості для подальшого розвитку (таблиця 2.6).

Підприємство має сильні позиції завдяки комплексності послуг і хорошій репутації, однак потребує підвищення ефективності фінансового менеджменту та маркетингу. Водночас система мотивації не сприяє покращенню результатів діяльності. Темпи зростання заробітної плати є вищими ніж темпи зростання продуктивності праці. Саме тому впровадження систем лояльності та КРІ-мотивації для персоналу мінімізувавши вплив зовнішніх загроз.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ ГРК «Собкофф»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Впізнаваний бренд на місцевому ринку та позитивна репутація серед клієнтів.	1. Висока залежність від сезонності
2. Вдале розташування комплексу, велика закрита територія	2. Система мотивації не сприяє покращенню результатів діяльності. Темпи зростання заробітної плати є вищими ніж темпи зростання продуктивності праці
3. Комплексний формат послуг (готель + ресторан + додатковий сервіс).	3. Низький рівень цифровізації бізнес-процесів, відсутність CRM-системи та мобільного додатку для замовлення страв
4. Кваліфікований персонал і стабільний колектив.	4. Недостатня маркетингова активність у соціальних мережах та інших цифрових платформах.
5. Гнучка політика цін та індивідуальний підхід до клієнта.	5. Коливання фінансових результатів, низька рентабельність діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання внутрішнього туризму та розвитку локальних напрямів відпочинку в Україні.	1. Економічна нестабільність, інфляційні ризики та підвищення енерговитрат.
2. Державні програми підтримки малого бізнесу у сфері гостинності.	2. Висока конкуренція з боку локальних готелів і мережевих закладів.
3. Розвиток онлайн-продажів і партнерських платформ (Booking, Google Travel).	3. Зміна споживчих переваг — попит на короткострокові формати відпочинку, Airbnb.
4. Впровадження систем лояльності та KPI-мотивації для персоналу.	4. Кадровий дефіцит у сфері гостинності.
5. Впровадження технологій Lean Logistics та оптимізація витрат.	5. Потенційні ризики воєнного стану й обмеження туристичної мобільності.

Далі проведемо PEST-аналіз середовища функціонування підприємства з метою визначення ступеню впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність ТОВ ГРК «Собкофф» (таблиця 2.7).

Зовнішнє середовище діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» характеризується помірним рівнем ризику і наявністю значних можливостей для розвитку, особливо у напрямках цифровізації, сервісної інноваційності та адаптації до змін туристичних потоків.

Підприємство повинно орієнтуватися на стратегію гнучкої адаптації, з акцентом на управління витратами, сервісну диференціацію та підвищення лояльності клієнтів.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ ГРК «Собкофф»

Фактори	Сутність впливу на діяльність підприємства	Оцінка впливу (-, 0, +)
Політичні (P)	- вплив воєнного стану на логістику та туризм; - державна підтримка МСБ через грантові програми; - спрощення дозвільних процедур у сфері харчування.	0 / +
Економічні (E)	- інфляція та коливання курсу гривні; - зростання цін на енергоносії; - підвищення попиту на внутрішній туризм через обмеження виїзду за кордон.	+ / -
Соціальні (S)	- підвищення попиту на локальні гастрономічні продукти; - зростання вимог до якості послуг і гігієнічних стандартів; - дефіцит кваліфікованого персоналу у сфері обслуговування.	+ / -
Технологічні (T)	- розвиток онлайн-платформ бронювання (Booking, Airbnb, Google Travel); - використання CRM, ERP та систем управління персоналом; - впровадження енергозберігаючих технологій у готельному господарстві.	+

Ринок готельно-ресторанних послуг регіону характеризується високим рівнем конкуренції, зокрема серед локальних комплексів середнього класу, які пропонують повний спектр послуг – проживання, харчування, кейтеринг, організацію заходів. Основними конкурентами для ТОВ ГРК «Собкофф» є: ГРК «ВікЖан» – великий готельно-ресторанний комплекс та ГРК «Парк готель».

Для визначення конкурентної позиції використаємо метод рейтингової оцінки конкурентоспроможності за ключовими критеріями, що мають найбільше значення для клієнтів у сфері гостинності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Порівняльна оцінка конкурентних позицій ТОВ ГРК «Собкофф»

Критерій оцінки	Вага	ГРК «Собкофф»	ГРК «ВікЖан»	ГРК «Парк Готель»
1. Якість обслуговування	0,20	4	5	5
2. Цінова політика (доступність)	0,15	4	4	3
3. Рівень комфорту номерного фонду	0,15	5	4	4
4. Асортимент ресторанних послуг	0,10	5	5	4
5. Локація та транспортна доступність	0,10	4	4	4
6. Репутація та брендова впізнаваність	0,10	5	5	4
7. Рівень цифровізації (онлайн-сервіси, маркетинг)	0,10	4	4	3
8. Професійність персоналу	0,10	4	5	4
Загальна рейтингова оцінка		4,5	4,7	4,2

Отримані результати свідчать, що ГРК «Собкофф» посідає стабільну конкурентну позицію на ринку, поступаючись лише ГРК «ВікЖан».

Сильними сторонами підприємства є широкий асортимент ресторанних послуг та позитивна репутація серед клієнтів. Водночас слабкими аспектами залишаються недостатня цифровізація сервісів (онлайн-бронювання, соціальні медіа-маркетинг, CRM-системи) та професійність персоналу.

В загальному, за сукупною оцінкою конкурентних параметрів ТОВ ГРК «Собкофф» має середньо-високий рівень конкурентоспроможності (індекс 4,5 при максимальному 5,0).

Для зміцнення позицій на ринку досліджуваному підприємству доцільно:

- активізувати маркетингові комунікації в онлайн-просторі;
- впровадити систему КРІ для персоналу, спрямовану на підвищення якості сервісу;
- розробити програму лояльності для постійних клієнтів.

Таким чином, конкурентна позиція ГРК «Собкофф» є стійкою, а перспективи розвитку пов'язані з цифровою трансформацією, сервісною інноваційністю та формуванням сильного бренду в регіоні.

### Висновки до другого розділу

Результати проведеного аналізу показали, що ТОВ ГРК «Собкофф» займає стійкі позиції на місцевому ринку готельно-ресторанних послуг, має сформований клієнтський сегмент і позитивну репутацію, однак його фінансово-економічна діяльність характеризується нестабільністю показників.

Динаміка основних показників діяльності свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та підвищення продуктивності праці (на 61%), що відображає ефективніше використання трудових ресурсів. Водночас прибутковість залишається нестабільною: у 2023 р. підприємство отримало прибуток, але у 2024 році знову зазнало збитків. Це вказує на потребу удосконалення цінової політики, управління витратами та диверсифікації доходів.

Аналіз фінансового стану показав покращення показників ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 193%), що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання. Водночас коефіцієнти рентабельності та оборотності демонструють нестійку тенденцію, що зумовлено сезонністю, впливом зовнішнього середовища та недостатнім рівнем фінансового контролю.

Оцінка ділової активності виявила нерівномірність використання капіталу та ресурсів, що потребує оптимізації структури оборотних активів і зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.

Мотиваційна політика підприємства має поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, проте відзначається відсутністю системності, КРІ та можливостей розвитку персоналу. Основні проблеми — суб'єктивність у преміюванні, відсутність прозорої системи оцінювання та недостатня прив'язка винагороди до результатів праці.

SWOT-аналіз засвідчив, що ключовими сильними сторонами підприємства є впізнаваний бренд, вдале розташування, якісний сервіс і гнучка цінова політика. Основні слабкі сторони – низький рівень цифровізації, нестабільність фінансових результатів і неефективна мотиваційна система. Серед можливостей – розвиток внутрішнього туризму, цифровізація бізнес-процесів і впровадження сучасних методів управління; серед загроз – економічна нестабільність, кадровий дефіцит і конкуренція.

PEST-аналіз підтвердив, що підприємство функціонує в умовах помірної ризику, де ключовими викликами є економічна нестабільність і дефіцит кадрів, а ключовими можливостями – розвиток внутрішнього туризму та впровадження цифрових технологій у сфері гостинності.

Оцінка конкурентної позиції показала, що ТОВ ГРК «Собкофф» має середньо-високий рівень конкурентоспроможності (індекс 4,5 із 5,0), поступаючись лише ГРК «ВікЖан». Підприємство має потенціал зміцнення ринкових позицій за рахунок активізації маркетингових комунікацій, розвитку системи лояльності клієнтів, цифровізації процесів бронювання та впровадження КРІ-мотивації персоналу.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ТОВ ГРК «Собкофф» володіє значним потенціалом розвитку за умови удосконалення системи управління, фінансового контролю, мотивації персоналу. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГРК СОБКОФФ»**

#### **3.1 Обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації підприємства**

У сучасному менеджменті підприємства персонал є основною рушійною силою його ефективного функціонування та розвитку. Власне, успіх підприємства значно зумовлюється кількісними та якісними характеристиками персоналу, зокрема: компетентністю персоналу; результативністю виконання робіт; бажанням працювати на результат тощо. Запорукою ефективного функціонування підприємств гостинності є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів якої спонукає працівників працювати продуктивно для забезпечення досягнення особистісних цілей та цілей підприємства [36].

Ефективна система мотивації персоналу має обов'язково передбачати встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства, а також взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці.

З цією метою нами було визначено низку пріоритетних заходів, які, на нашу думку, сприятимуть підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів діяльності ТОВ «ГРК Собкофф».

Для підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці та посилення зв'язку між продуктивністю та винагородою доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (КПІ) для різних категорій персоналу. Зокрема для адміністрації персоналу КПІ-показниками можуть бути: рентабельність діяльності, рівень заповнюваності номерного фонду, частка

постійних клієнтів. Для персоналу ресторану: середній чек, швидкість обслуговування, рівень задоволеності гостей. Для технічного персоналу: показники якості та своєчасності виконання робіт, зниження кількості скарг клієнтів.

В результаті запровадження системи КРІ очікуваний результат полягає у підвищенні прозорості оцінювання, зменшенні суб'єктивізму у преміюванні, а також посиленні орієнтації персоналу на кінцеві результати діяльності.

Другий захід стосується запровадження системи гнучкого преміювання. Для цього необхідно перейти від фіксованої системи премій до гнучкої системи мотивації, що враховує сезонність готельно-ресторанного бізнесу. При цьому доцільним буде застосовувати:

- щомісячні бонуси за досягнення індивідуальних та колективних КРІ;
- сезонні премії за перевиконання планів у пікові періоди;
- премії за ініціативу та інноваційні пропозиції, які зменшують витрати чи покращують сервіс.

Очікуваний результат від цього заходу – стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

У теперішній системі мотивації домінують матеріальні стимули. Проте, сфера гостинності характеризується високим рівнем емоційного навантаження, тому важливо зміцнити психологічну та соціальну складову мотивації.

З цією метою, на наш погляд, доцільно запровадити: програму морального заохочення («Працівник місяця», подяки, грамоти, публічне визнання заслуг); внутрішні комунікаційні заходи (спільні тренінги, командні зустрічі); зворотний зв'язок із керівництвом (анонімні опитування, скриньки пропозицій); а також систему наставництва для нових співробітників.

Очікуваний результат: зростання корпоративної культури, лояльності персоналу, зниження плинності кадрів.

Одним із недоліків нинішньої системи є відсутність формального розвитку персоналу. Тому пропонується створити програму безперервного навчання, що включає:

- курси підвищення кваліфікації для кухарів, барменів, адміністраторів;
- тренінги з клієнтоорієнтованості, управління конфліктами, командної взаємодії;
- участь у галузевих виставках і семінарах.

Реалізація цього заходу дасть можливість підвищити професійну компетентність персоналу, зміцнити імідж роботодавця, а також покращити рівень сервісу.

Вважаємо також доцільним запровадити внутрішню програму лояльності, яка буде передбачати знижки на послуги комплексу для працівників і членів їхніх родин; бонуси за стаж роботи; додаткові вихідні чи подарункові сертифікати за результатами роботи.

Це сприятиме зменшенню плинності кадрів та підвищенню командного духу.

Наступний захід стосується оптимізації системи матеріальної винагороди. Необхідно забезпечити баланс між рівнем оплати праці та продуктивністю, застосувавши принцип «справедливої винагороди за результат».

Для цього варто:

- диференціювати ставки залежно від складності робіт і досвіду;
- запровадити грейдову систему оплати праці;
- посилити контроль за фондом оплати праці, щоб уникнути дисбалансу між доходами і витратами.

В результаті очікується підвищення економічної ефективності стимулювання та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Загалом ефективна система мотивації має бути не лише операційним інструментом, а й елементом стратегічного управління. Для цього варто поєднати мотиваційні KPI з корпоративними цілями підприємства (прибутковість, якість сервісу, лояльність клієнтів), а також використовувати автоматизовану HRM-систему для моніторингу результатів праці та розрахунку бонусів.

У таблиці 3.1 структуровано наведені заходи із зазначенням очікуваних результатів та відповідальних за реалізацію.

Реалізація запропонованих заходів дозволить створити інтегровану систему мотивації персоналу, орієнтовану на результативність, розвиток і залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи ГРК «Собкофф», зміцненню корпоративної культури та покращенню конкурентних позицій на ринку готельно-ресторанних послуг.

Впровадження системи KPI для адміністративного, ресторанного та готельного персоналу; визначення показників ефективності та їхнього впливу на преміювання дасть можливість підвищення об'єктивності оцінки результатів праці.

Упровадження гнучкої системи преміювання – індивідуальні та командні бонуси, сезонні премії, стимулювання за інноваційні пропозиції забезпечать підвищення матеріальної зацікавленості персоналу.

Запровадження програми морального заохочення («Кращий офіціант місяця», відзнаки, подяки), створення корпоративної культури забезпечить визнання розвитку нематеріальної мотивації на підприємстві.

Проведення тренінгів і навчальних програм для персоналу (сервіс, клієнтоорієнтованість, управління конфліктами) сприятиме професійному розвитку персоналу підприємства.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи з удосконалення системи мотивації  
ТОВ «ГРК Собкофф»

Мета заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат	Відповідальні особи / Терміни виконання
1. Підвищення об'єктивності оцінки результатів праці	Впровадження системи КРІ для адміністративного, ресторанного та готельного персоналу; визначення показників ефективності та їхнього впливу на преміювання	Прозорість мотиваційної системи, зменшення суб'єктивізму, орієнтація працівників на результат	Директор, менеджер з персоналу 1–2 квартал 2026 року
2. Підвищення матеріальної зацікавленості персоналу	Упровадження гнучкої системи преміювання – індивідуальні та командні бонуси, сезонні премії, стимулювання за інноваційні пропозиції	Підвищення продуктивності праці, зростання обсягів реалізації послуг.	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів. Протягом року
3. Розвиток нематеріальної мотивації	Запровадження програми морального заохочення («Кращий офіціант місяця», відзнаки, подяки), створення корпоративної культури визнання	Зростання задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення командного духу	Менеджер з персоналу, директор. 2–3 квартал 2026 року
4. Професійний розвиток персоналу	Проведення тренінгів і навчальних програм для персоналу (сервіс, клієнтоорієнтованість, управління конфліктами).	Зростання професійної компетентності, підвищення якості обслуговування гостей.	Менеджер з персоналу, тренінг-агенція. 2 півріччя 2026 року
5. Формування програми лояльності для працівників	Запровадження системи пільг і бонусів: знижки на послуги, додаткові вихідні, бонуси за стаж роботи	Підвищення лояльності персоналу, стабілізація кадрового складу.	Керівництво ГРК, бухгалтерія. 3 квартал 2025 р.
6. Балансування системи оплати праці	Впровадження грейдової системи оплати праці, що враховує складність і якість виконуваних робіт.	Підвищення справедливості винагороди, скорочення трудових конфліктів.	Бухгалтерія, директор. 1 півріччя 2026 року
7. Цифровізація управління мотивацією	Використання HRM-системи для автоматизації нарахування бонусів і моніторингу КРІ.	Оперативний контроль результатів, скорочення управлінських витрат, прозорість стимулювання.	Менеджер з персоналу, IT-фахівець. До кінця 2026 року

### 3.2 Впровадження КРІ-показників в систему мотивації підприємства

Як було зазначено у параграфі 3.1 для підвищення результативності праці персоналу доцільно запровадити систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, КРІ), що дозволяє пов'язати розмір винагороди з фактичними досягненнями працівників.

Ключові показники ефективності (КРІ) є важливим інструментом для вимірювання та оцінки ефективності як окремих працівників, так і структурних підрозділів, в яких вони працюють. Їх використання спрямоване на визначення, вимірювання та відстеження ключових показників, які відображають досягнення стратегічних цілей [37].

Ключовий показник ефективності – це метрика, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії підприємства. Використання КРІ дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху [37].

Основна мета запровадження КРІ – забезпечення прозорості оцінювання, об'єктивності преміювання та підвищення продуктивності праці у готельно-ресторанному комплексі.

Аналіз ключових показників ефективності дозволяє досягати запланованих стратегічних цілей, вчасно вносити корективи, а також виявляти і передувати виникненню критичних ситуацій. Дослідження КРІ лежить в основі конкурентоспроможності і ефективності бізнесу. А саме, для аналізу кожного процесу, кожної окремої складової бізнесу [38] .

Система КРІ має враховувати специфіку кожної категорії персоналу (адміністрація, рецепція, покоївки, кухарі, офіціанти) та формувати зважений індекс ефективності ( $P_I$ ):

$$P_1 = \sum(w_i \times p_i) \quad (3.1)$$

де:

$w_i$  — вага  $i$ -го показника у загальній оцінці;

$p_i$  — співвідношення фактичного і цільового значення показника.

Розмір премії визначається за формулою:

$$\text{Премія} = \text{Базова\_ЗП} \times P_1 \quad (3.2)$$

Для ефективної роботи готельно-ресторанного комплексу система ключових показників ефективності має бути розроблена індивідуально для кожного відділу та посади.

У таблиці 3.2 наведемо приклади КРІ для різних категорій персоналу ТОВ ГРК «Собкофф».

Таблиця 3.2 – Рекомендовані показники КРІ для різних категорій персоналу ТОВ «ГРК Собкофф»

Категорія персоналу	Основні КРІ	Вага показників у загальній оцінці, %	Особливості оцінювання
Адміністратори	- завантаженість номерного фонду - середній дохід на один готельний номер - рівень задоволеності гостей	40 / 30 / 30	Показники фінансової ефективності та якості послуг
Рецепція	- час поселення - додаткові продажі послуг - задоволеність гостей	30 / 40 / 30	Менше часу обслуговування - вище оцінювання
Покоївки	- час прибирання - чистота номерів - кількість скарг	40 / 40 / 20	Мінімізація скарг та покращення якості прибирання
Кухарі	- відсоток собівартості продуктів у ціні готових страв - точність замовлень - обсяги відходів	40 / 30 / 30	Менше втрат - вищий показник ефективності
Офіціанти	- середній чек - оборотність столів - задоволеність клієнтів	40 / 30 / 30	Підвищення якості обслуговування і продажів

Для прикладу проведемо розрахунок місячних премій для персоналу ГРК «Собкофф» за результатами виконання КРІ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок місячної заробітної плати з урахуванням КРІ

Категорія персоналу	Базова заробітна плата, грн	Макс. премія (% від бази)	Індекс ефективності (PI)	Розмір премії з урахуванням виконання КРІ, грн	Місячна заробітна плата, грн
Адміністратори	25 000	30%	1,06	7 979	32 979
Рецепція	14 000	20%	1,03	2 874	16 874
Покоївки	11 000	15%	1,09	1 794	12 794
Кухня	15 000	25%	1,06	3 964	18 964
Офіціанти	12 000	20%	1,02	2 446	14 446

Для цього використаємо такі вихідні дані.

Базові місячні оклади: адміністрація – 25 000 грн; рецепція – 14 000 грн; покоївки – 11 000 грн; кухарі – 15 000 грн; офіціанти – 12 000 грн.

Премії за результатами виконання КРІ (макс. % від бази): адміністрація – 30%, рецепція – 20%, покоївки – 15%, кухарі – 25%, офіціанти – 20%.

На прикладі посади адміністратора наведемо розрахунок місячної заробітної плати з урахування виконання показників КРІ.

Розрахунок виконання КРІ:

1) завантаженість номерного фонду: план – 60%; факт – 65% → рівень виконання<sub>1</sub> =  $65 / 60 = 1,083$ .

2) середній дохід на один готельний номер: план – 1500 грн; факт – 1600 грн → рівень виконання<sub>2</sub> =  $1600 / 1500 = 1,066$ .

3) рівень задоволеності гостей: план – 85%; факт = 88% → рівень виконання<sub>3</sub> =  $88 / 85 = 1,035$ .

Ваги:  $w_1=0,4$ ;  $w_2=0,3$ ;  $w_3=0,3$

Обчислення зваженого PI:

$$w_1 \times p_1 = 0,4 \times 1,083 = 0,433$$

$$w_2 \times p_2 = 0,3 \times 1,066 = 0,320$$

$$w_3 \times p_3 = 0,3 \times 1,035 = 0,310$$

$$PI = 0,433 + 0,320 + 0,310 = 1,064$$

$$\text{Потенційна премія} = 25\,000 \times 0,30 = 7\,500 \text{ грн}$$

$$\text{Фактична премія} = 7\,500 \times 1,063 = 7\,979 \text{ грн}$$

$$\text{Місячна заробітна плата} = \text{базова} + \text{премія} = 25\,000 + 7\,979 = 32\,979 \text{ грн.}$$

Аналогічно було розраховано місячні заробітні плати інших категорій персоналу з урахуванням виконання показників КРІ (табл. 3.3).

Загалом, впровадження системи КРІ дозволяє забезпечити пропорційність винагороди до результатів праці, адже працівники з кращими показниками отримують більший бонус.

Розмір премії коливається в межах 15–30% від базової заробітної плати, що забезпечує гнучкість мотиваційної системи.

Загальне зростання фонду оплати праці в межах 8–10% компенсується прогнозованим збільшенням чистого доходу підприємства на 5% і підвищенням продуктивності праці на 10%.

Далі наведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження КРІ в систему мотивації ТОВ ГРК «Собкофф».

Для цього застосуємо такі вихідні умови:

середньооблікова чисельність персоналу – 10 осіб;

середньомісячна заробітна плата одного працівника – 14 930 грн;

річний фонд оплати праці  $FOП_{\text{баз}} = 14\,930 \times 10 \times 12 = 1\,791\,600$  грн;

очікуване підвищення продуктивності праці після впровадження КРІ – 8–10% (за рахунок підвищення дисципліни, якості обслуговування, зменшення простоїв);

очікуване зростання чистого доходу підприємства – 5%;

очікувані витрати на впровадження системи КРІ (навчання, розробка показників) – 35 000 грн (одноразово).

За даними аналітичного розділу чистий дохід у 2024 р. становив 8 169,2 тис. грн.

Очікуване зростання:

$$\Delta Д = 8\,169,2 \times 0,05 = 408,46 \text{ тис. грн.}$$

Чистий збиток у 2024 р. становив – 1 128 тис. грн. Після підвищення ефективності очікується відновлення прибутковості за рахунок зростання доходів і контролю витрат.

Очікуваний чистий прибуток:

$$П_{\text{нов}} = 408,46 \times 0,15 = 61,27 \text{ тис. грн.}$$

де 15% — середній коефіцієнт рентабельності після оптимізації.

Продуктивність праці у 2024 р. становила 816,9 тис. грн/особу.

Очікуване підвищення на 10%:

$$816,9 \times 0,10 = 81,69 \text{ тис. грн/особу}$$

Сукупний приріст продуктивності праці по підприємству:

$$81,69 \times 10 = 816,9 \text{ тис. грн}$$

Загальний економічний ефект становить:

$$E = (61,27 + 816,9) - 35 = 843,17 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, впровадження системи КРІ забезпечить зростання продуктивності праці на 8–10% та зростання чистого прибутку до 61 тис. грн на рік.

Загальний економічний ефект становитиме близько 843 тис. грн на рік, що перевищує витрати на впровадження у 24 рази.

Додатково очікується зростання мотивації, зниження плинності кадрів та покращення якості обслуговування, що позитивно вплине на імідж і конкурентоспроможність ГРК «Собкофф».

### **3.3 Рекомендації щодо впровадження грейдингової системи оплати праці**

«Перед сучасними компаніями постають питання пошуку такого універсального методу оплати праці, який би не тільки враховував інтереси як роботодавця, так і працівника, а й дозволяв визначити відносну цінність існуючих посад з погляду стратегії підприємства. Розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу дозволяє система грейдів – система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу, при якій кожній посадовій позиції присвоюється певний грейд, відповідно до якого розраховується рівень заробітної плати» [39].

Грейдингова система оплати праці – це структурований підхід до формування заробітної плати, який базується на класифікації посад за рівнем складності, відповідальності, кваліфікації та результативності роботи. Кожна посада отримує свій «грейд» (ступінь), для якого встановлюється діапазон оплати (мінімальна, середня та максимальна ставка).

На відміну від традиційної системи фіксованих окладів, грейдинг дозволяє [40]:

- забезпечити справедливість і прозорість у визначенні зарплат;
- зменшити суб'єктивність під час прийняття рішень щодо підвищення оплати;
- мотиваційно стимулювати професійний розвиток і кар'єрне зростання персоналу.

Грейдована система оплати праці – це структурований підхід до формування заробітної плати, який базується на класифікації посад за рівнем складності, відповідальності, кваліфікації та результативності роботи. Кожна посада отримує свій “грейд” (ступінь), для якого встановлюється діапазон оплати (мінімальна, середня та максимальна ставка).

Метою впровадження грейдингової системи оплати праці є створення гнучкої, прозорої та результативної системи винагороди, що забезпечить: узгодження рівня оплати праці з реальним внеском працівника у результати діяльності підприємства; підвищення справедливості, прогнозованості та керованості витрат на персонал; формування мотивації до підвищення кваліфікації, ініціативності та якості обслуговування клієнтів.

На відміну від традиційної системи фіксованих окладів, грейдинг дозволяє:

- забезпечити справедливість і прозорість у визначенні зарплат;
- зменшити суб'єктивність під час прийняття рішень щодо підвищення оплати;
- мотиваційно стимулювати професійний розвиток і кар'єрне зростання персоналу.

У таблиці 3.4 охарактеризовано основні етапи впровадження грейдингової системи оплати праці у ТОВ «ГРК «Собкофф».

Таблиця 3.4 – Характеристика основних етапів впровадження грейдингової системи оплати праці

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Аналітична оцінка посад	Аналіз функцій, відповідальності, кваліфікаційних вимог і навантаження кожної посади (адміністратор, покоївка, офіціант, кухар тощо).	Формування описів посад та їх оцінювання за бальною шкалою (напр., 100–1000 балів).
2. Групування посад за грейдами	Об'єднання схожих за складністю і значимістю посад у грейди (напр., 5–7 рівнів).	Побудова матриці грейдів, де кожен рівень відповідає певному діапазону оплати.
3. Встановлення “вилки” оплати праці для кожного грейду	Визначення мінімальної, середньої і максимальної ставки з урахуванням ринку праці, кваліфікації, стажу, результативності.	Створення таблиці грейдів (грейдинг-сітки).
4. Розробка політики переходу між грейдами	Формування критеріїв підвищення рівня оплати: за результатами КРІ, досвідом, навчанням, оцінкою 360°.	Мотивація працівників до професійного розвитку.
5. Впровадження та моніторинг	Навчання керівників, інформування персоналу, контроль результатів, коригування ставок.	Прозора система оплати, підвищення задоволеності працівників.

У таблиці 3.5 наведено приклад адаптації рекомендованої до впровадження грейдингової системи оплати праці у ТОВ «ГРК «Собкофф».

На практиці кожен працівник отримує ставку в межах «вилки», залежно від кваліфікації, досвіду та якості роботи.

Для прикладу розглянемо середній рівень усередині діапазону. Нижче наведемо приклади розрахунку за грейдинговою системою для ТОВ «ГРК «Собкофф» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.5 - Приклад адаптації рекомендованої до впровадження грейдингової системи оплати праці у ТОВ «ГРК Собкофф»

Грейд	Категорія працівників	Діапазон оплати праці, грн/міс.	Характеристика рівня
I	Технічний персонал (покоївки, прибиральники)	11 000 – 13 000	Базовий рівень, виконання стандартних операційних функцій.
II	Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени)	12 000 – 15 000	Високий рівень взаємодії з клієнтами, якість сервісу.
III	Кухонний персонал (кухарі, шеф-кухар)	15 000 – 20 000	Кваліфіковане виконання складних технологічних процесів.
IV	Адміністративно-управлінський персонал (адміністратори, менеджери)	25 000 – 32 000	Організація роботи підрозділу, управління якістю послуг.
V	Керівництво (директор, фінансовий менеджер)	35 000 – 45 000	Стратегічне управління, планування, відповідальність за фінансові результати.

Таблиця 3.6 – Приклад розрахунку заробітної плати з урахуванням грейдів для ТОВ «ГРК «Собкофф»

Грейд	Посада (приклад)	Оклад, грн/міс.	Кількість працівників, осіб	Місячний фонд оплати праці, грн
I	Покоївка	12 000	2	24 000
II	Офіціант	13 500	2	27 000
III	Кухар	17 000	2	34 000
IV	Адміністратор	28 000	2	56 000
V	Директор, бухгалтер	40 000	2	80 000
Разом			10 осіб	221 000 грн/міс.

Отже, до впровадження грейдів середньомісячна зарплата на підприємстві становила 14 930 грн, або:

$$\text{ФОП}_{\text{баз}} = 14\,930 \times 10 = 149\,300 \text{ грн/міс.}$$

Після впровадження нової системи:

$\Phi O\Pi_{\text{нов}} = 221\,000$  грн/міс.

На перший погляд, фонд оплати праці зріс, але тепер система включає мотиваційний розподіл, коли частина оплати – це змінна винагорода за результатами КРІ, а не гарантована сума.

У структурі оплати передбачено:

- базова частина – 85% (гарантована ставка за грейдом);
- змінна частина – 15% (бонус залежно від КРІ і якості роботи).

Нижче у таблицях 3.7 та 3.8 наведено розрахунок заробітних плат окремих категорій працівників ТОВ «ГРК «Собкофф», а також очікуваної ефективності запровадження грейдінгової системи оплати праці.

Таблиця 3.7 – Розрахунок заробітної плати окремих категорій працівників з урахуванням бонусів

Грейд	Категорія працівників	Базовий оклад, грн	КРІ-бонус (15%), грн	Загальна заробітна плата, грн/міс.
I	Покоївка	12 000	1 800	13 800
II	Офіціант	13 500	2 025	15 525
III	Кухар	17 000	2 550	19 550
IV	Адміністратор	28 000	4 200	32 200
V	Директор, бухгалтер	40 000	6 000	46 000

Середня заробітна плата = 25 415 грн.

Таблиця 3.8 - Порівняльний аналіз ефективності впровадження грейдінгової системи оплати праці для працівників ТОВ «ГРК «Собкофф»

Категорія	Середня зарплата (до), грн	Середня зарплата (після), грн	Приріст, грн	Приріст, %
Покоївки	11 000	13 800	+2 800	+25,5%
Офіціанти	12 000	15 525	+3 525	+29,4%
Кухарі	15 000	19 550	+4 550	+30,3%
Адміністратори	25 000	32 200	+7 200	+28,8%
Керівництво	35 000	46 000	+11 000	+31,4%

Таким чином, середній приріст заробітної плати становить приблизно 29%, але за рахунок підвищення ефективності та прозорості системи оплати очікується:

- зростання продуктивності праці на 7–9%;
- зменшення плинності персоналу на 10–12%;
- покращення якості сервісу і лояльності клієнтів.

Перевагами запровадження грейдингової системи оплати праці для досліджуваного підприємства полягають у такому:

- справедливість і прозорість у формуванні оплати праці;
- мотивація до підвищення кваліфікації та професійного зростання;
- зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу;
- оптимізація витрат на персонал, планування фонду оплати праці;
- єдність критеріїв оцінки посад у всіх підрозділах;
- підвищення керованості та обґрунтованості рішень у сфері HR.

Однак, запровадження грейдингової системи для ТОВ «ГРК «Собкофф» може супроводжуватися низкою ризиків. Зокрема, можливі ризики та шляхи їх мінімізації для досліджуваного підприємства наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Можливі ризики впровадження грейдингової системи оплати праці та шляхи їх мінімізації для ТОВ «ГРК «Собкофф»

Ризик	Прояв	Шлях мінімізації
Неприйняття змін персоналом	Опір новим правилам оплати	Провести інформаційно-роз'яснювальні зустрічі, залучити працівників до оцінювання посад
Неправильна оцінка складності посад	Суб'єктивність HR-аналітики	Залучити зовнішніх експертів або незалежного консультанта
Надмірна бюрократизація системи	Ускладнення адміністрування	Автоматизувати процес у HRM-програмі (Excel, Bitrix24, BambooHR тощо)

В загальному можемо зробити висновок, що для працівників нижчих ґрейдів (I–II) система стимулює стабільність і якість виконання стандартних операцій.

Для кваліфікованих працівників (III–IV) – мотивація до навчання, підвищення кваліфікації, переходу на вищі ґрейди.

Для керівництва (V) – орієнтація на стратегічні результати, прибутковість та лояльність персоналу.

Таким чином, ґрейдована система оплати праці забезпечує баланс між соціальною справедливістю і результативністю, створює передумови для довгострокового утримання персоналу та покращення якості обслуговування в ГРК «Собкофф».

Ця система забезпечує справедливу, прозору та стимулюючу модель винагороди, сприяє формуванню корпоративної культури розвитку, підвищенню ефективності праці й утриманню кваліфікованих кадрів підприємства.

### Висновки до третього розділу

У результаті проведених досліджень та розроблених заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «ГРК «Собкофф» встановлено, що підвищення ефективності діяльності підприємства можливе лише за умови формування комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на персонал.

Основними проблемами діючої системи мотивації виявлено низьку диференціацію оплати праці, відсутність зв'язку між результатами роботи та розміром винагороди, обмежене використання нематеріальних стимулів і недостатню орієнтацію на розвиток персоналу.

Запропоновано низку заходів, що сприятимуть підвищенню рівня зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства, зокрема:

- впровадження системи КРІ для адміністративного, ресторанного та готельного персоналу, яка забезпечить прозорість оцінювання, зменшення суб'єктивізму та орієнтацію на результативність;
- запровадження гнучкої системи преміювання, що враховує сезонність діяльності й дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту;
- розвиток нематеріальної мотивації через програми морального заохочення, формування корпоративної культури визнання, систему наставництва та командну взаємодію;
- організацію системи професійного розвитку персоналу — тренінги, навчання, участь у галузевих заходах;
- впровадження програми лояльності для працівників, яка передбачає пільги, бонуси за стаж роботи, додаткові вихідні;
- оптимізацію системи оплати праці шляхом впровадження грейдингової системи, що враховує складність і якість виконуваних робіт.

Розрахунки показали, що впровадження системи КРІ дозволить підвищити продуктивність праці на 8–10%, збільшити чистий прибуток підприємства на 61,3 тис. грн, а загальний економічний ефект від реалізації заходу становитиме близько 843 тис. грн на рік, що у 24 рази перевищує витрати на впровадження.

Додатково запровадження грейдингової системи забезпечить підвищення середньої заробітної плати працівників приблизно на 29%, збалансування оплати праці, підвищення справедливості винагороди та зниження плинності кадрів на 10–12%.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати інтегровану систему мотивації персоналу, орієнтовану на результат, розвиток, стабільність і лояльність працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцненню корпоративної культури та покращенню конкурентоспроможності ГРК «Собкофф» на ринку готельно-ресторанних послуг.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи нами було здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

У теоретичній частині визначено сутність, роль та значення мотивації праці в системі менеджменту сучасних організацій. Доведено, що мотивація є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та розвитку людського капіталу. На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних авторів встановлено, що сучасна система мотивації має інтегрований характер і базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників. Особлива увага приділена специфіці мотивації у сфері гостинності, де результативність праці залежить від якості сервісу, емоційного залучення працівників та задоволення клієнтів.

В аналітичному розділі проведено всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРК «Собкофф». Виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, проте має нестабільні фінансові результати та коливання прибутковості, зумовлені сезонністю та неефективним використанням ресурсів. Показники ліквідності й автономії свідчать про поступове зміцнення фінансової стійкості, хоча рівень рентабельності залишається низьким. Аналіз мотиваційної політики підприємства показав, що існуюча система стимулювання має обмежений вплив на ефективність персоналу через відсутність формалізованих КРІ, системи професійного розвитку, прозорих критеріїв преміювання та довгострокових нематеріальних стимулів.

У рекомендаційному розділі розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ГРК «Собкофф». Запропоновано впровадження системи управління мотивацією на основі КРІ, що дозволить поєднати особисті результати працівників із цілями підприємства; розроблення грейдованої системи оплати праці, яка враховує складність і якість виконуваних робіт; удосконалення нематеріального стимулювання через впровадження програм навчання, корпоративного визнання та кар'єрного розвитку. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні продуктивності праці, зростанні рівня задоволеності працівників, зниженні плинності кадрів та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування сучасної системи мотивації праці є стратегічним завданням менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери. Вона має базуватися на принципах прозорості, справедливості, результативності та розвитку людського потенціалу. Реалізація запропонованих у кваліфікаційній роботі рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ГРК «Собкофф», зміцненню його ринкових позицій і забезпеченню сталого розвитку в умовах турбулентного бізнес-середовища.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Буняк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
2. Пустовіт В. В., Нетудихата К. Л., Броннікова Л. В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією [Електронний ресурс] / В. Пустовіт, К. Нетудихата, Л. Броннікова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>
3. Тадеєва Т. В. Теорія самодетермінації Дісі–Раяна і навчальна мотивація [Електронний ресурс] / Т. Тадеєва // Наукові записки. Серія: Педагогіка. – 2022. – № 3. – URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2136>
4. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні [Електронний ресурс] / О. Літвін, Н. Турло // Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2025. – Т. 36(75), № 1. – URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36\\_75\\_1/7.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/7.pdf)
5. Pustovit O., Vasuk Y. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / O. Pustovit, Y. Vasuk // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2021. – № 3(76). – С. 47–63. – URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
6. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці [Електронний ресурс] / Л. Шаталова // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>
7. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали / О. Амоша, О.

Ськов, Н. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2017. – 199 с.

8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник / А. Колот, С. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2017. – 397 с.

9. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Гавкалова, Л. Терещенко // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 465–470. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_12\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_69)

10. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді [Електронний ресурс] / О. Грішнова, Т. Костенко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 7. – С. 3–8. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2011\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2011_7_3)

11. Гринько І. М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом / І. Гринько // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2020. – № 4. – С. 122–126.

12. Беляєв І. Г. Особливості застосування психологічних механізмів мотивації праці персоналу в сучасних умовах / І. Беляєв // Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2023. – № 2. – С. 45–52.

13. Савченко В. А. Мотиваційні чинники трудової поведінки персоналу в системі управління організацією / В. Савченко // Економіка і управління підприємствами. – 2019. – № 6. – С. 88–93.

14. Петюх В. М. Мотиваційна спрямованість маркетологів як чинник ефективності їхньої професійної діяльності / В. Петюх // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 127–134.

15. Жукова Т. А. Інноваційні підходи до формування системи мотивації праці персоналу в сучасних умовах / Т. Жукова // Вісник ЛНТУ. Серія «Економіка». – 2022. – № 18. – С. 56–63.

16. Єсіпова Л. В. Мотиваційна політика управління персоналом як фактор розвитку трудового потенціалу / Л. Єсіпова // Ефективна економіка. – 2020. – Т. 3(1). – С. 45–50.
17. Бандурина С. В. Використання КРІ у системі мотивації персоналу підприємства / С. Бандурина // Економіка та суспільство. – 2021. – Т. 32(1). – С. 210–218.
18. Pustovit E., Vasuk E. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] // Development of management and entrepreneurship methods on transport. – 2021. – № 3(76). – URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>
19. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь [Електронний ресурс] / К. Кашук // Економіка. Управління. Інновації. – 2018. – № 1(22). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9)
20. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу [Електронний ресурс] / Н. Коваль, В. Биба // Ефективна економіка. – 2020. – № 10. – URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf)
21. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2021. – № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>
22. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні [Електронний ресурс] / Д. Горовий // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 90–96. – URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
23. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування [Електронний ресурс] // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 1(48). – С. 47–55. – URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

24. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в розвитку підприємства [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С. 233–237. – URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf)

25. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів [Електронний ресурс] / С. Прохоровська // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 2(02). – С. 45–48. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

26. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

27. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

28. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / І. Дашко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – № 10. – С. 22–28. – DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

29. Тимченко І. П., Левіна А. П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19 [Електронний ресурс] // Економічний простір. – 2021. – № 169. – С. 84–91. – URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863/>

30. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. Бондар, А. Краснонос // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

31. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства

[Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2021. – № 12. – URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf)

32. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством / В. Ігнатюк, Г. Туніна // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2023. – Т. 2, № 1. – С. 75–83. – DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

33. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах / О. Гаврилова, В. Осійчук // Modern Economics. – 2023. – № 38. – С. 22–27. – DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)

34. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг / І. Поворознюк // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27, № 3. – С. 204–212.

35. Подлесна А. Ю. Формування системи мотивації персоналу готелю / А. Подлесна // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 25.11.2022. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – С. 681–684.

36. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства [Електронний ресурс] // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 3(14). – URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)

37. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії [Електронний ресурс] / Ю. Семененко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

38. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці [Електронний ресурс] / В. Костецький, П.

Дудкін // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140>

39. Крамаренко А., Вишневська М. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції [Електронний ресурс] / А. Крамаренко, М. Вишневська // Економіка та суспільство. – 2022. – № 36. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>

40. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці [Електронний ресурс] / Л. Гуцаленко, А. Костюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ  
здобувача вищої освіти

Лесі ВОЙТ  
ПІБ студента  
Факультет управління, адміністрування  
та туризму. курс.  
група Бам-24-1

### ЗАЯВА

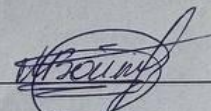
З правилами чинного Положення про дотримання академічної доброчесності в Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання програмно-технічних засобів для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на академічний плагіат оповіщений (а) та надаю свою згоду на обробку та збереження університетом моєї роботи в інституційному репозитарії університету.

Також надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних програмно-технічних засобів (StrikePlagiarism та/або Anti-Plagiarism) та використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються програмно-технічними засобами та користувачами, що мають доступ до цих програмно-технічних засобів, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

08-12-25

дата

  
підпис

