

36
10.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



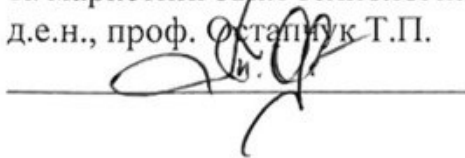
ТКАЧУК Дар'я Русланівна
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

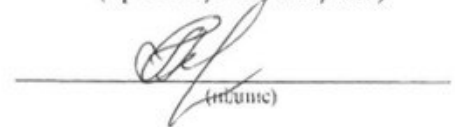
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А. А.

(прізвище та ініціали)

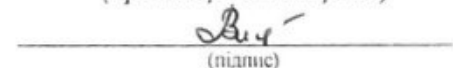


(підпис)

Рецензент:

к.е.н., доц. Виговський В. Г.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Ткачук Д. Р. Управління системою мотивації працівників на підприємстві.
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління системою мотивації працівників на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, підприємство, анкетування, заохочення, принципи, система, методи.

Annotation

Tkachuk D. R. Employee Motivation System Management at the Enterprise.
Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of managing the employee motivation system at the enterprise and identifies directions for improving the respective process.

Keywords: motivation, enterprise, questionnaire, survey, incentives, systems, methods.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління мотивацією працівників на підприємстві</i>	6
1.1.Поняття, сутність та значення мотивації працівників у діяльності підприємства.....	6
1.2.Система управління мотивацією працівників на підприємстві.....	17
1.3.Система показників оцінки ефективності мотивації працівників на підприємстві.....	22
1.4.Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління мотивацією працівників на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
<i>РОЗДІЛ 2. Аналіз стану та напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»</i>	35
2.1.Організаційно-правова характеристика підприємства.....	35
2.2.Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Гранд Менеджмент».....	47
2.3.Оцінка системи мотивації працівників на підприємстві.....	52
2.4.Напрями вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент».....	60
Висновки до розділу 2	70
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	74
<i>Додатки</i>	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з найважливіших процесів впливу є мотивація, вона змінюється з року в рік та розвивається великими темпами слідом за ринковою економікою. Впливає на людину при досягненні цілей, як по життю, так і в роботі й в інших напрямках діяльності. Людина, котра має відповідну спонукальну дію, має більший шанс отримати бажане, ніж людина, яка менш мотивована чи налаштована психологічно на необхідні процеси. Вірним фактом є те, що ефективне залучення персоналу є найбільш впливовим чинником на підвищення розвитку та досягнення планів на підприємстві. Підприємство, що використовує ефективне керування персоналом, має більше можливостей протистояти конкуренції, більш якісно та швидко відзиватись на потреби клієнтів, і все це можливо завдяки правильним стратегіям мотивації співробітників підприємства. Персонал є ключовим ланцюгом постачання прибутку підприємства, від його праці, а саме якості, відданості та достатньої вмотивованості залежать результати підприємства. Підприємство не зможе ефективно працювати чи навіть існувати без ефективного управління стратегією мотивації, тому що вмотивованість має прямий вплив на досягнення результатів та цілей будь-кого.

У наш час мотиваційна програма використовується на кожному підприємстві, загалом управління персоналом стає більш продуктивним, творчим, до кожного із працівників необхідний індивідуальний підхід, вірно направити та спонукати до результативних дій, щоб працівник мав змогу принести користь компанії та бажаний результат для себе. Саме тому, підприємства мають розуміти та вміти правильно формувати системи мотивації в колективі, щоб кожен ланцюг підприємства ефективно виконував поставлені задачі та був в достатній вмотивованим. Мотиваційна система масштабує ефективне управління праці персоналу, покращує діяльність підприємства та його успішність на економічному ринку. Значну роль у формуванні теоретичного фундаменту з дослідження мотивації та її ролі у функціонуванні підприємства внесли: О. Гринько, А. Маслоу, В. Врум, К. Левін, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, Є. Ільїна, М. Коваленко, І. Процик.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, систематизація та розробка практичних рекомендацій для покращення ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «Гранд Менеджмент».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- проаналізувати сутність «мотивації» та роль мотивації в управлінні підприємством;
- визначити системні показники оцінки ефективності управління мотивацією персоналу;
- визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення на підприємстві ТОВ «Гранд Менеджмент»;
- провести аналітичне дослідження діяльності підприємства;
- проаналізувати управління системою мотивації підприємства;
- визначити шляхи покращення системи мотивації підприємства;
- розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є система мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи виступають процеси, механізми та інструменти управління мотивацією працівників на підприємстві.

Методи дослідження, які використовуються у бакалаврській кваліфікаційній роботі, це: загальнонауковий метод, використовується як системний аналіз, економічно-математичний метод дає змогу провести системно-структурний аналіз, метод статистико-економічний аналіз, використовуємо для табличного та графічного відображення в дипломній роботі, а також використовуються маркетингові методи та методи моделювання.

Інформаційними джерелами для написання бакалаврської кваліфікаційної роботи стали, як наукові дослідження, нормативно-правова база досліджуваної тематики, навчальні матеріали, інформація про діяльність підприємства, зокрема статистична, фінансова звітність, внутрішня інформація суб'єкта господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх безпосереднього застосування у процесі вдосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємствах різних форм власності. Запропоновані у роботі підходи до оцінки системи мотивації працівників підприємства, а також механізми впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, можуть бути використані керівниками підприємств, фахівцями з управління персоналом. Результати дослідження, як очікується, сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та значення мотивації працівників у діяльності підприємства

Управління мотивацією персоналу на підприємстві є однією з ключових складових ефективної організації роботи працівників на підприємстві. Сутність цієї теми полягає у вивченні та вдосконаленні методів, які дозволяють підвищити залученість співробітників до виконання своїх обов'язків, їхню продуктивність та лояльність до компанії. Ступінь розробки на сьогодні є досить високим, оскільки мотивація проглядається у теорії менеджменту та практиках управління людськими ресурсами. Перш ніж розпочати аналіз поняття «мотивація», ознайомимося з кількома визначеннями, запропонованими різними експертами.

Таблиця 1.1

Визначення поняття мотивація

Автор	Визначення поняття мотивація
Лаврук Н. А	Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професійних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств
Лещенко Л. О.	Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей
Урманов Ф. Ш.	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей
Ущатовський К. В.	Мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку
Шпикуляк О.Г.	Мотивація – це причина поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше
Зайцев Г.	Мотивація – це спонукання до інтенсивної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити конкретні потреби.
Економічний словник	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що поєднує інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації.

Продовження табл. 1.1

1	2
Таранич О.	Мотивація – це психофізіологічний процес, що виникає як реакція на незадоволені потреби та керується поведінкою людини, що стимулює її до певних дій.
Бондар Т.	Мотивація – це спонукання працівників до праці з метою задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей.
Мушкін І.	Мотивація – це функція керівництва, яка формує у підлеглих стимул працювати з максимальним прибутком для підприємства.

Джерело: Система мотивацій праці персоналу [6, 14, 17, 37, 43]

Теоретичний фундамент сформовано завдяки працям таких вчених, як: А. Маслоу, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, О. Гринько, К. Левін, Є. Ільїна, М. Коваленко, І. Процик, які мали змогу розробити деякі моделі мотивації, що застосовуються в аналізі поведінки персоналу. Ці моделі систематизовано та покращено до сучасних умов у численних наукових дослідженнях і статтях, що узагальнюють основні принципи управління, так і фільтруються за окремими галузями. На емпіричному рівні тема також добре досліджена: проведено значку кількість опитувань і статистичних аналізів, які демонструють зв'язок між мотиваційними інструментами та продуктивністю праці. Зокрема, вивчено ефективність матеріальних і нематеріальних стимулів у різних організаційних контекстах. У зарубіжній і вітчизняній літературі висвітлено вплив корпоративної культури, зовнішніх факторів на мотивацію персоналу та стиль лідерства на підприємстві. Звернувшись до теорії Віктора Врума, то його ґрунтування полягає в тому, що мотивація працівника досягається за допомогою винагороди, при цьому рішучість до отримання бажаного залежить від трьох різних факторів [24]:

- наявність зв'язку між затратами праці та досягнутими результатами, якщо такого зв'язку немає, то мотивація зменшується;
- цінність винагороди, тобто мотивація буде залежати від сподівань щодо цінності винагороди;
- дійсність отримання винагороди, тобто очкування що результати будуть винагороджені.

Вчений, на ім'я Абрахам Маслоу намагався пояснити свою теорію мотивації ще у 1940-х роках, він гадав, що потреби людей діляться на 5 рівнів:

- фізіологічні потреби, що належать до найнижчого рівня, є найважливішими для людини;
- потреби в безпеці пов'язані з потребою у захисті від фізичних і психологічних загроз з боку навколишнього середовища;
- соціальні потреби стосуються необхідності в дружбі, підтримці, любові, приналежності;
- відчуття необхідності визнання, самоповазі, статусі та схваленні від інших – відноситься до рівня потреб, пов'язаних із повагою;
- потреби в самореалізації охоплюють бажання потенційних можливостей, зростанні, хобі, прояві творчих здібностей.



Рис. 1.1 Піраміда потреб Маслоу

Джерело: [32]

Варто відзначити, що у 1970 році ієрархія потреб Маслоу була розширена, тобто п'ятирівнева піраміда додала ще шосту, сьому та восьму потребу. А саме:

- пізнавальні потреби є необхідність у дослідженні, знаннях;
- естетичні потреби є зацікавленість у балансі, у цінності краси, форми тощо;
- трансцендентні потреби є бажання вийти за межі своїх думок, зрозуміти сенс життя.

Загалом розширена версія піраміди потреб Маслоу виглядала так: фізіологічні потреби, безпека і комфорт, соціалізація, визнання і повага,

самореалізація, пізнавальність, естетичність та трансцендентність. Ієрархія потреб зображена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Розширена піраміда потреб Маслоу

Джерело: [32]

Трьохфакторна модель Д. МакКлелланда виокремлює три основні категорії людських мотивів, які мають приблизно однакову вагу, але можуть домінувати залежно від індивідуальних особливостей працівників і типу організації: потреба у владі; потреба в досягненні успіху або реалізації цілей; потреба у причетності до колективу чи певної соціальної групи [25].

Двофакторна модель Ф. Герцберга була розроблена на основі аналізу інтерв'ю з інженерами та бухгалтерами, яких попросили описати ситуації, що викликали у них сильне задоволення або незадоволення від роботи. Позитивні відчуття, за їхніми словами, були пов'язані з виконанням завдань і змістом роботи, а не з зовнішніми умовами, такими як робоче середовище. Натомість незадоволення найчастіше виникало через несприятливі умови праці, що стосувалися контексту роботи. Таким чином, позитивні емоції асоціювалися зі змістовними аспектами діяльності, тоді як негативні — із зовнішніми обставинами. Згідно з концепцією Герцберга, у людей є два типи потреб: прагнення уникнути

дискомфورتу та бажання психологічного розвитку. Відповідно, модель виділяє гігієнічні фактори, які усувають незадоволення (наприклад, належні умови праці), і мотивуючі фактори, пов'язані зі змістом роботи, такі як визнання досягнень чи підвищення відповідальності [23].

Дуглас Макгрегор у своїй теорії управління стверджує, що працівники за своєю природою схильні до лінощів і уникають роботи за будь-якої можливості. Через це необхідний суворий контроль, що передбачає створення складних систем нагляду. Для ефективного управління потрібна чітка ієрархія з обмеженою кількістю підлеглих на кожному рівні. Згідно з цією концепцією, працівники не виявляють амбіцій без привабливих стимулів і намагаються уникати відповідальності, коли це можливо. Менеджер, який дотримується Теорії Х, зазвичай вважає, що вся відповідальність має бути покладена на конкретну людину. Він переконаний, що потенційні й теперішні співробітники керуються виключно особистими інтересами та вигодою. Такі керівники часто вважають, що єдиним мотивом зацікавленості працівників у роботі є фінансова винагорода. У разі проблем вони схильні звинувачувати людину, не аналізуючи, чи причина криється в системі, стратегії чи недостатній підготовці. Керівники за Теорією Х не довіряють своїм підлеглим, що проявляється в їхній поведінці та спілкуванні з командою. Такий стиль управління може стати перешкодою для продуктивності й погіршити моральний дух працівників. Одним із головних недоліків цього підходу є те, що на великих підприємствах він частіше призводить до негативних наслідків через масштабування проблем. Натомість Теорія Y сприяє розвитку бізнесу й зростанню прибутків, оскільки працівники отримують більше самостійності та відповідальності за свої завдання. Теорія Y Дугласа Макгрегора стверджує, що працівники здатні бути амбітними, мати внутрішню мотивацію, прагнути до більшої відповідальності та самостійно контролювати свою діяльність. Передбачається, що люди отримують задоволення від виконання своїх завдань, незалежно від того, пов'язані вони з розумовою чи фізичною працею. Ця концепція також припускає, що співробітники хочуть проявляти креативність і новаторство у своїй роботі, якщо їм надають таку можливість. Дозволяючи працівникам діяти

вільно в межах їхніх здібностей без надмірних обмежень, можна підвищити продуктивність. Відсутність жорстких правил сприяє тому, що люди працюють із більшим ентузіазмом і ефективністю. Менеджер, який дотримується Теорії Y, переконаний, що за належних умов більшість працівників прагнуть виконувати свою роботу добре, а в команді є незалучений потенціал творчих здібностей. Такі керівники вважають, що внутрішнє задоволення від якісно виконаної роботи є сильним мотиватором. Вони зосереджуються на усуненні бар'єрів, які перешкоджають працівникам повністю розкрити свій потенціал. Багато хто сприймає Теорію Y як позитивний погляд на природу працівників. Детальне вивчення праці Макгрегора «Людський бік підприємства» показує, що автор закликає керівників бути відкритими до оптимістичного підходу, що відкриває нові можливості завдяки такому ставленню до персоналу. Однак, аналізуючи ці ідеї, важливо врахувати дискусійні аспекти, які виникають при застосуванні мотиваційних теорій. Ці аспекти можна умовно поділити на три напрями: теоретичний, методичний та практичний [22].

Теоретичним аспектом є універсальність мотиваційних теорій. Наприклад, теорія Маслоу зазнає критики через її лінійність, адже в економічних умовах пріоритети працівників можуть не відповідати запропонованій послідовності потреб. Крім того, залишається відкритим питання співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації: чи є інтерес до роботи більш стійким, ніж прагнення отримати зарплату, і як це залежить від типу діяльності підприємства. Проблема полягає у відсутності єдиної теоретичної моделі для всіх підприємств, яка б охоплювала всі фактори мотивації в сучасності, включаючи вплив змін тенденцій, ріст економіки та технологій. Опитування чи анкетування, які часто застосовуються, можуть бути суб'єктивними через упередженість респондентів або замалою вибіркою. Невирішеною проблемою є розуміння ефективності нематеріальних стимулів, таких як визнання (статус) чи гнучкість графіку, оскільки їхній вплив складно кількісно виміряти та оцінити. Окрім цього, відсутність гнучкої методики для українських підприємств ускладнює порівняння результатів із зарубіжними дослідженнями, що зменшує вибірку отриманих результатів

використовуючи методологію. Практичний характер носить питання балансу між матеріальними та нематеріальними мотиваційними стимулами. У період економічної кризи співробітники можуть віддавати перевагу фінансовій винагороді, тоді як у стабільних умовах – розвитку чи комфорту. Невирішеною проблемою залишається висока плинність кадрів на підприємствах, де мотиваційні системи не враховують індивідуальних потреб працівників. Крім того, труднощі виникають із впровадженням мотиваційних програм на малих і середніх підприємствах через обмежені ресурси, брак бажання чи необхідних навичок, що контрастує з можливостями великих компаній. Розглядаючи ці виклики, варто звернути увагу на еволюцію підходів до їх вирішення, яка відображає зміни в економічних, соціальних і технологічних умовах. На початку розвитку менеджменту домінував підхід Ф. Тейлора, який акцентував увагу на матеріальній мотивації. Працівників стимулювали виключно зарплатою та преміями за продуктивність. Цей підхід вирішував проблему низької ефективності праці, але ігнорував нематеріальні потреби, що призводило до незадоволеності та протестів. Теоретичні дискусії цього часу обмежувалися оптимізацією робочих процесів. З появою школи людських відносин акцент змістився на соціальні та психологічні аспекти [21].

Експерименти Хоторна показали, що продуктивність залежить не лише від оплати, а й від уваги до працівників, їхнього відношення до колективу. Це стало відповіддю на проблему демотивації, спричиненої механістичним підходом Тейлора [58].

Пізніше А. Маслоу (1940-ві) та Ф. Герцберг (1950-ті) розвинули ідеї про ієрархію потреб і двофакторну теорію, пропонуючи комплексний підхід до стимулювання як базових, так і вищих потреб. Методично почали застосовувати опитування для розуміння настрою працівників.

У 1970-80-х роках теорії мотивації зосередилися на індивідуальних підходах. Вирішення дискусійних питань про баланс стимулів перейшло від теорії до практики: підприємства почали впроваджувати гнучкі системи винагород, враховуючи очікування та побажання працівників. Проблема оцінки мотивації

частково вирішувалася через розвиток статистичних методів і аналізу поведінки. У цей період також з'явилися перші спроби інтеграції нематеріальних стимулів, таких як навчання чи кар'єрний ріст. З початком цифрової ери та глобалізації підходи еволюціонували до адаптивних і технологічних рішень. Сучасний етап відображає адаптацію до нових реалій: цифровізації, глобальних криз, змін покоління і конкуренції за таланти. На основі наукових досліджень за останні 5 років видно, як традиційні підходи поступаються місцем комплексним рішенням, що враховують не лише фінансові стимули, а й зміст роботи, технології, емоційну підтримку та індивідуальні потреби працівників. Це не просто еволюція, а реакція на швидкі зміни в економіці, суспільстві та психології праці. Сьогодні мотивація виходить далеко за рамки простих премій чи підвищення зарплати, і це підтверджують сучасні дослідження.

Окрім того, у наукових статтях дедалі частіше описується проблематика мотивації сьогодення, так у статті О. Герасименко зазначається, що працівники різних галузей дедалі більше цінують гнучкий графік, визнання чи можливості розвитку, ніж разові виплати. На виробництві працівник може отримати похвалу за якісно виконану деталь, а в офісі — додатковим вихідним після проєкту. Ця тенденція показує, що люди шукають не лише матеріальну винагороду, а й емоційне задоволення та підтвердження своєї цінності і комфорту в роботі. Компанії змушені переглядати підходи, додаючи нематеріальні стимули до фінансових інструментів, адже одноманітна система оплати вже не задовольняє всіх. Це відкриває можливості для творчих рішень, які роблять мотивацію багатогранною і ближчою до реальних потреб працівників. Цифровізація радикально змінює підхід до управління мотивацією, роблячи його більш точним і прозорим [11].

HR-аналітика — аналіз даних про продуктивність, плинність чи навіть настрій працівників — дозволяє підприємствам передбачати, коли потрібен стимул чи відпочинок. Наприклад, програма може показати, що команда перевантажена, і запропонувати бонус чи скорочення змін [30].

Українська дослідниця Гринько додає, що в наших умовах цифрова

прозорість, як-от відкритий розподіл премій через онлайн-системи, підвищує довіру до керівництва. Це особливо актуально для великих підприємств із розподіленими командами, де працівники хочуть бачити чіткість своїх планів та можливостей. Технології не лише оптимізують процеси, а й допомагають уникати конфліктів, пов'язаних із суб'єктивним розподілом винагород, що робить систему більш справедливою. Зовнішні кризи, як пандемія, війни чи економічні спади, суттєво впливають на мотивацію, зміщуючи фокус до базових потреб [13].

Дослідження Т. Мельник показує, що в нестабільні часи працівники в Україні цінують гарантовану зарплату й безпеку понад усе, але також готові докладати більше зусиль, якщо відчують причетність до важливої мети — наприклад, підтримки компанії чи країни. Це може бути працівник заводу, який працює понаднормово, знаючи, що його зусилля рятують підприємство, або офісний спеціаліст, який підтримує проєкт заради стабільності команди. Таке поєднання стабільності й відчуття значущості стає потужним мотиватором у кризові періоди. Підприємства, які вміють донести цю ідею, отримують лояльність навіть у складні часи, коли фінансові ресурси обмежені [38].

А ось наймолодше покоління, яке активно входить на ринок праці, змінює правила мотивації своїм прагненням до швидкого росту й осмисленої роботи. Зазначається, що молоді працівники не хочуть роками виконувати рутину — їм потрібні перспективи й сенс. Наприклад, на складі це може бути молодий логіст, який хоче за рік стати керівником зміни, а в ІТ — розробник, який чекає на цікаві завдання. Український автор Петренко радить додавати короткі тренінги (15–20 хвилин) і часті похвали за дрібні успіхи, адже такі працівники швидко втрачають інтерес без зворотного зв'язку. Для компаній це виклик: створити систему, де молодь бачить можливості, а не лише обов'язки. Ігнорування цих потреб призводить до високої плинності кадрів, що змушує підприємства адаптуватися до нового покоління. Індивідуалізація стає основою сучасної мотивації, адже універсальні підходи втрачають ефективність [49].

Сучасний етап розвитку — це про гнучкість і розуміння людей. Гроші не втратили значення, але технології, стабільність, гра, підтримка, культура, баланс і

сенси роботи стають невід'ємними частинами. Дослідження показують, що компанії, які адаптуються до цих тенденцій, отримують продуктивний і лояльний персонал, готовий працювати на результат, незалежно від типу підприємства. Це час, коли мотивація стає мистецтвом поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх прагнень. Проаналізувавши велику кількість наукових джерел, включаючи зарубіжні та вітчизняні праці, опишемо критичний огляд та оцінку їхньої актуальності, сильних і слабких сторін.

Зарубіжні теорії, такі як Маслоу чи Врума, мають високу теоретичну цінність, але часто ігнорують специфіку малих підприємств чи країн із перехідною економікою, як Україна. Наприклад, акцент Врума на очікуванні справедливої винагороди складно реалізувати, якщо заробітна платня затримується. Українські дослідники, наприклад, Н. Краснокутська адаптують західні теорії до місцевих умов, звертаючи увагу на фінансові стимули через економічну нестабільність. Її підхід практичний, але бракує глибини аналізу нематеріальних факторів. О. Гринько аналізує вплив зовнішніх обставин, зокрема війни та інфляції, проте її висновки ґрунтуються на вузькій вибірці, що обмежує їхню репрезентативність. Вітчизняні праці краще враховують локальний контекст, але страждають від недостатньої методичної бази та слабкої інтеграції із сучасними трендами, як-от цифровізація чи віддалена робота.

Вважається доцільним, що теоретичні основи мають балансувати між класичними моделями та сучасними підходами. Маслоу та Герцберг залишаються актуальними як основа, але їх потрібно доповнити теорією самодетермінації Райана-Десі для врахування внутрішньої мотивації, що особливо важливо для молодшого покоління. Щодо вітчизняних джерел, їхня цінність у практичній спрямованості, але я критично ставлюся до надмірного фокуса на матеріальних стимулах. Ефективне управління мотивацією потребує адаптивності: у кризових умовах пріоритет — стабільність, а в стабільних — розвиток і визнання. Це обґрунтовується тим, що мотивація є динамічним процесом, залежним від зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей працівників.

До основних категорій віднесемо наступні джерела інформації:

- мотивація. За А. Маслоу, мотивація — це внутрішній процес, що спонукає людину до дії через задоволення потреб. В. Врум уточнює, що вона залежить від очікувань результату. Мотивація — це енергія, яка активізує поведінку працівника, спрямовану на досягнення цілей підприємства.

- потреби. Маслоу визначає потреби як ієрархію від фізіологічних до самореалізації, тоді як Д. МакКлелланд виділяє три типи: досягнення, влада, причетність. Ці потреби є основним драйвером мотивації, але їх пріоритетність варіюється залежно від контексту.

- стимулювання. Ф. Тейлор пов'язує стимулювання з матеріальною винагородою, а Ф. Герцберг розширює його до нематеріальних факторів. Стимулювання — це зовнішній вплив, який активізує або підтримує мотивацію.

- гігієнічні фактори. Герцберг описує їх як умови (зарплата, безпека), що запобігають незадоволенню. Н. Краснокутська наголошує на їх критичній ролі в українських реаліях. Вони є базовими, але недостатніми для повноцінної мотивації.

- мотиватори. За Герцбергом, це досягнення, визнання, відповідальність. Р. Райан і Е. Десі додають автономію та компетентність. Тут мотиватори, як ключ до довгострокової залученості працівників.

- задоволеність працею. Е. Лок пов'язує її з досягненням цілей, а О. Гринько — із відповідністю умов очікуванням. Це результат балансу між потребами та стимулами.

- продуктивність праці. Тейлор розглядає її як прямий результат стимулювання, тоді як Е. Мейо акцентує на соціальних факторах. Це показник ефективності мотиваційних зусиль.

- організаційна поведінка. Д. МакГрегор пов'язує її з мотиваційними теоріями Х і Y, де стиль управління впливає на поведінку працівників. Це трактується, як сукупність реакцій персоналу на мотиваційні стимули.

- внутрішня мотивація. Райан і Десі підкреслюють її зв'язок із самореалізацією, на відміну від зовнішніх стимулів. Це критично важливо для сучасних умов, особливо для креативних професій.

- зовнішня мотивація. Врум і Тейлор бачать її у винагородах і покараннях. Це інструмент швидкого впливу, але з обмеженим довгостроковим ефектом.

Основні категорії: мотивація, потреби, стимулювання — є взаємопов'язаними, потреби формують мотивацію, яку активізує стимулювання. Гігієнічні та мотивуючі фактори створюють баланс між уникненням незадоволення та прагненням до розвитку. Сучасні реалії, як зазначають Райан і Десі, вимагають більшого акценту на внутрішній мотивації, тоді як український контекст підкреслює значущість базових умов.

Як свідчить проведений аналіз, ключ до управління мотивацією — у персоналізації підходів, що враховують індивідуальні та організаційні чинники.

1.2. Система управління мотивацією працівників на підприємстві

Сучасний економічний розвиток і швидкий прогрес у науково-технічній сфері суттєво впливають на підприємницьку діяльність, вимагаючи залучення кваліфікованих фахівців, підвищення конкурентоспроможності та використання різноманітних ресурсів для забезпечення довгострокової стійкості підприємства на ринку. Наразі для більшості компаній і організацій актуальним є питання вдосконалення системи мотивації персоналу, спрямоване на підвищення продуктивності праці працівників, що сприяє загальному зростанню ефективності діяльності підприємства. мотивація створює умови, за яких працівник не лише виконує свої посадові обов'язки, а й робить це з максимальною користю, проявляє ініціативу, прагне до професійного розвитку й підвищення результативності. Мотивація потрібна для забезпечення високого рівня продуктивності праці, покращення якості виконуваних завдань, зниження плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Вона також сприяє зростанню лояльності працівників до компанії, підвищенню рівня їх задоволеності роботою, що в довгостроковій перспективі

позитивно впливає на імідж підприємства як роботодавця. До основних цілей мотивації на підприємстві належать: забезпечення ефективного використання трудових ресурсів; стимулювання досягнення високих результатів; орієнтація працівників на інновації та розвиток; формування командної взаємодії; підтримка корпоративної культури; підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Реалізація цих цілей потребує впровадження продуманої системи стимулювання, яка поєднує як матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки), так і нематеріальні (визнання, можливості кар'єрного зростання, навчання) чинники. Таким чином, мотивація на підприємстві — це не просто набір заходів для впливу на працівників, а стратегічний інструмент управління, що дозволяє реалізовувати потенціал персоналу, досягати виробничих і фінансових цілей та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції [43].

У процесі управління персоналом мотивація є ключовим інструментом досягнення цілей підприємства. Методи мотивації, що застосовуються на підприємстві, формують основу стимулювання працівників до продуктивної праці, підвищення ефективності виконання завдань і досягнення стратегічних результатів. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності організації, внутрішньої політики управління, фінансових можливостей та індивідуальних особливостей персоналу. Загалом методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи включають усі форми грошового заохочення, такі як: заробітна плата, премії, надбавки за інтенсивність праці, бонуси за перевиконання планів, участь у прибутках, оплата понаднормових робіт, соціальні пакети. Матеріальне стимулювання є найбільш поширеним у традиційних системах управління, оскільки забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та винагородою. Нематеріальні методи мотивації набувають усе більшого значення в умовах постіндустріальної економіки. Вони спрямовані на задоволення вищих потреб працівників — у визнанні, самореалізації, професійному зростанні, соціальній значущості. До нематеріальних методів належать: публічне визнання досягнень, кар'єрне просування, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого психологічного клімату, розвиток

корпоративної культури, гнучкий графік роботи, навчання та підвищення кваліфікації. Також існує поділ методів мотивації на прямі та непрямі. Наприклад, організація корпоративних заходів, формування позитивного іміджу компанії, створення комфортних умов праці – все це непрямі методи, які впливають на загальний рівень задоволеності працівників. У сучасній практиці ефективною вважається комплексна система мотивації, яка поєднує різні методи й адаптується до конкретних умов діяльності підприємства. Саме такий підхід дозволяє не лише втримати кваліфіковані кадри, а й сформувати стабільну, ефективну команду, орієнтовану на результат [5].

Ефективне функціонування мотиваційної системи на підприємстві неможливе без дотримання низки принципів, які визначають її структуру, зміст і спрямованість. Мотиваційний механізм має ґрунтуватись на наступних принципах, що зображені на рисунку 1.3:

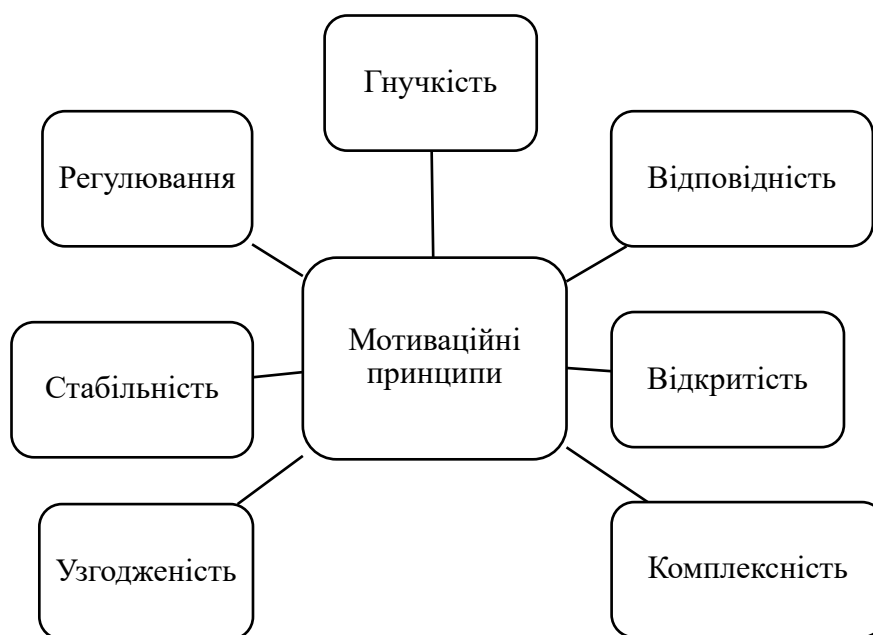


Рис. 1.3. Мотиваційні принципи

Джерело: [18]

Розберемо більш детально кожен пункт мотиваційних принципів, які застосовуються на підприємствах:

- гнучкість – здатність мотиваційної системи швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому освітньо-науковому середовищі;

- відповідність – забезпечення такого рівня заохочення працівників, який адекватно відображає їхній внесок та досягнуті результати;
- відкритість – гарантування прозорості інформації та рівного доступу до можливостей для всіх членів колективу;
- комплексність – інтегроване урахування правових, економічних, організаційних та наукових складових під час формування мотиваційного підходу;
- узгодженість – своєчасне виявлення суперечностей та їх усунення з метою гармонізації елементів мотиваційної системи;
- стабільність – наявність чітко визначених цілей, методів стимулювання та встановленого порядку їх реалізації;
- регулювання – дотримання визначених принципів управління, контролю, організації діяльності та взаємодії всередині системи мотивації;
- інноваційність – постійний пошук нових підходів та практичне застосування сучасних рішень для підвищення ефективності мотиваційного механізму.

Мотиваційні принципи формують основу ефективної системи стимулювання працівників, забезпечуючи її гнучкість, справедливість, прозорість та здатність до адаптації в умовах постійних змін. Вони визначають логіку взаємодії між роботодавцем і працівником, регулюючи механізми заохочення, визнання досягнень та підтримки ініціативи. Дотримання цих принципів сприяє створенню позитивного мікроклімату в колективі, формуванню довіри до керівництва та підвищенню лояльності працівників. Крім того, реалізація чітких мотиваційних підходів дозволяє враховувати індивідуальні потреби персоналу, підвищуючи рівень задоволеності роботою та зменшуючи ризик емоційного вигорання. Це сприяє зростанню продуктивності праці, зміцненню внутрішньої взаємодії між підрозділами, підвищенню ефективності командної роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного середовища [18].

На основі цих принципів формується дієва система управління мотивацією персоналу, яка виступає ключовим чинником успішного функціонування сучасного підприємства. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці,

зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. Побудова такої системи потребує комплексного підходу, що включає кілька послідовних етапів, які описані на рисунку 1.4. Побудова ефективної системи управління мотивацією на підприємстві є складним, але необхідним процесом, що вимагає глибокого аналізу як внутрішнього середовища організації, так і зовнішніх викликів ринку праці. Така система має бути адаптована до конкретних умов функціонування підприємства, враховувати рівень розвитку персоналу, корпоративну культуру, потреби працівників і стратегічні цілі організації.

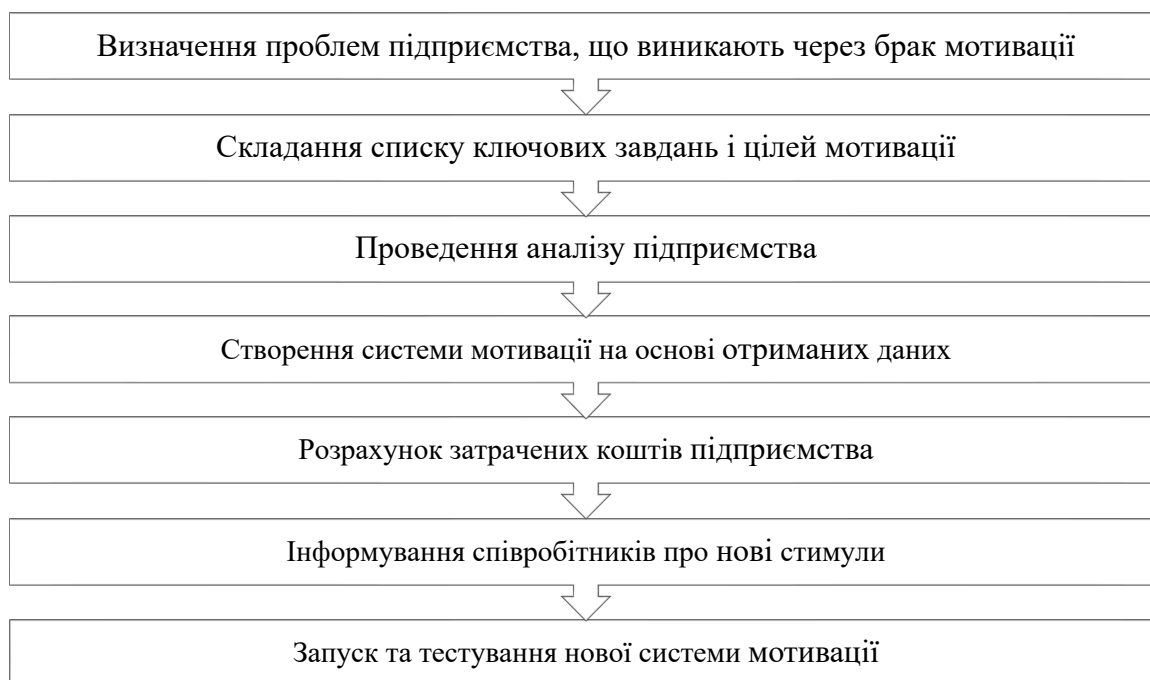


Рис. 1.4. Етапи побудови системи мотивації

Джерело: [5, 45]

Важливо забезпечити гнучкість та відкритість у мотиваційних механізмах, щоб своєчасно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі та потреби колективу. На першому етапі проводиться виявлення негативних наслідків, спричинених недостатньою мотивацією працівників — зниження продуктивності, плинність кадрів, зростання кількості конфліктів або помилок. Визначаються відділи або сфери діяльності, де проблеми проявляються найгостріше. Це дає змогу чітко окреслити зони, що потребують змін. Після діагностики проблем визначаються основні цілі мотиваційної політики — підвищення ефективності праці, зміцнення командного духу, зниження рівня

звільнень тощо. Формуються конкретні завдання, які мають бути вирішені. Це дає змогу побудувати логіку подальших дій. Далі здійснюється комплексне дослідження внутрішніх процесів, кадрового складу, системи оплати праці та корпоративної культури. Аналіз дозволяє оцінити чинну систему мотивації, її сильні та слабкі сторони. Також враховуються результати опитувань чи інтерв'ю із працівниками. На основі зібраної інформації розробляється нова або оновлена мотиваційна система. Вона може включати матеріальні стимули, нематеріальні, соціальні. Система формується з урахуванням специфіки підприємства та очікувань персоналу. Проводиться фінансовий аналіз вартості впровадження нової системи мотивації. Враховуються прямі витрати (виплати, бонуси) та непрямі (організація навчань, впровадження ІТ-рішень). Це дозволяє оцінити економічну доцільність змін і запланувати бюджет. Після затвердження системи проводиться комунікаційна кампанія серед персоналу. Працівникам пояснюють суть нових механізмів мотивації, умови отримання стимулів, а також переваги для кожного. Прозора інформаційна політика сприяє довірі та прийняттю нововведень. На фінальному етапі система мотивації вводиться в дію. Може бути передбачено тестовий період для оцінки її ефективності та внесення коригувань. Регулярний моніторинг допомагає адаптувати мотиваційні заходи до змін у колективі та ринку праці. Згідно з дослідженнями, ефективна мотивація безпосередньо впливає на рівень задоволеності працею, продуктивність, зниження рівня плинності кадрів та підвищення інноваційної активності працівників [41].

Таким чином, система управління мотивацією повинна розглядатися як динамічна та стратегічна складова менеджменту підприємства. Її ефективне функціонування сприяє зміцненню конкурентоспроможності організації, поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі та досягненню довгострокового успіху в умовах постійних змін і високої конкуренції.

1.3. Система показників оцінки ефективності мотивації працівників на підприємстві

Система показників оцінки ефективності мотивації працівників на підприємстві є інструментом, що дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційних заходів на продуктивність праці, задоволеність персоналу та загальну ефективність роботи підприємства. Вона включає як кількісні (виробіток, плинність кадрів, рівень заробітної плати), так і якісні показники (задоволеність, лояльність, залученість). Такі показники дають змогу своєчасно виявити проблеми в системі управління персоналом і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Систематичний моніторинг цих даних сприяє підвищенню мотивації працівників і формуванню позитивного клімату в колективі. Ефективна система оцінки мотивації є важливою умовою досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці показники поділяються на кілька груп, які в свою чергу мають підгрупи, що зображені в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Показники ефективності мотивації працівників на підприємстві

Фінансові	Продуктивні	Поведінкові	Соціально-психологічні
ROI мотиваційних програм	Продуктивність праці	Рівень плинності кадрів	Рівень залученості працівників
Рівень доходу на працівника	Рівень виконання KPI	Рівень участі в корпоративних заходах	Задоволеність працівників
Вплив витрат на HR-відділ	Кількість нових пропозицій	Дотримання робочої дисципліни	Рівень лояльності до компанії

Джерело: [43]

До основної групи показників відносимо: фінансові, продуктивні, поведінкові та соціально-психологічні. Фінансово-економічні показники – це числові індикатори, які відображають вплив системи мотивації працівників на фінансову результативність підприємства. В контексті оцінки ефективності мотивації, ці показники дозволяють виміряти, наскільки вкладені ресурси в стимулювання персоналу (заробітна плата, премії, соціальні виплати тощо) окупаються через зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та

покращення фінансових результатів. Серед фінансово-економічних показників виокремимо декілька, а саме:

- ROI мотиваційних програм оцінює економічну ефективність витрат на мотиваційні програми, що дозволяє зрозуміти чи окупаються інвестиції в мотивацію через зростання продуктивності чи доходів підприємства і розраховується як співвідношення витрат на мотивацію до отриманого економічного ефекту;

- рівень доходу на працівника вимірює приріст доходу підприємства, віднесений до одного співробітника, після впровадження мотиваційних програм і оцінюється як порівняння доходу на працівника до і після мотиваційних заохочень;

- вплив витрат на HR-відділ оцінюється порівнянням витрат на підбір персоналу за періоди до і після впровадження мотиваційних програм (зниження плинності кадрів).

Наступною категорію показників є оцінка продуктивності, показники цієї категорії характеризують результативність та ефективність праці працівників у кількісному вимірі. Вони відображають, наскільки успішно працівники виконують свої обов'язки та скільки цінності створюють для підприємства. У контексті оцінки ефективності мотивації ці показники допомагають встановити зв'язок між застосованими мотиваційними заходами та фактичними трудовими досягненнями персоналу. Основними показниками для обчислення продуктивності є:

- продуктивність праці вимірює відношенням обсягу виконаної роботи до середньооблікової чисельності працівників, розраховується за формулою:

$$ПП = \frac{ЧД}{СОЧ}, \quad (1.1)$$

СОЧ – середньооблікова чисельність працівників

- рівень виконання КРІ аналізує виконання планів, порівнює фактичні результати працівників із необхідними, запроваджує шляхи встановлення індивідуальних або командних цілей;

- кількість нових пропозицій відображає активність у внесенні пропозицій щодо покращення процесів діяльності підприємства, обліковується та відстежується відсоток економічного ефекту.

У системі оцінки ефективності мотивації працівників важливе місце посідають поведінкові показники, які дають змогу оцінити не лише результати праці, а й якість трудової взаємодії та внутрішній стан персоналу. Ці показники відображають реакцію працівників на впроваджену систему стимулювання та дозволяють виявити зміни в трудовій поведінці, що можуть бути як позитивними, так і сигналізувати про наявність проблем. Вони є особливо цінними для глибшого аналізу нематеріальної мотивації, формування корпоративної культури та стабільного функціонування колективу, до цих показників відносяться:

- рівень плинності кадрів відображає частку працівників, які залишають підприємство за одиницю часу, формула розрахунку:

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість співробітників, що залишили підприємства}}{\text{СОЧ}} \quad (1.2)$$

- рівень участі в корпоративних заходах оцінює активність працівників у заходах компанії, відстеження відсотка співробітників, які беруть участь у заходах порівняно з попередніми періодами;

- дотримання робочої дисципліни вимірює частоту порушень робочого графіку, запізнень чи внутрішніх правил підприємства, аналізується шляхом ведення звітів.

Якісну оцінку ефективності мотивації складають соціально-психологічні показники, оскільки відображають емоційний стан персоналу, характер міжособистісних відносин у колективі та загальний психологічний клімат на підприємстві. Вони дають змогу виявити рівень задоволеності працівників роботою, ступінь довіри до керівництва, згуртованість команди та наявність або відсутність конфліктів. Аналіз таких показників сприяє більш глибокому розумінню внутрішніх мотивацій працівників, що, у свою чергу, дозволяє будувати ефективну та гармонійну систему управління персоналом. Для оцінки даної категорії використовуються наступні показники:

- рівень залученості працівників вимірює емоційну та професійну відданість працівників, шляхом опитування, анкетування чи участі в заходах компанії;
- задоволеність працівників відображає суб'єктивне сприйняття умов праці та корпоративної культури, оцінюється через анонімні опитування, анкетування, брифінги;
- рівень лояльності працівників до компанії відображає готовність залишатись в компанії та рекомендувати її іншим, оцінюється шляхом опитування щодо довгострокової співпраці, а також індексом eNPS - визначає, наскільки ймовірно, що співробітник порекомендує компанію як місце роботи. Він допомагає HR-відділу з'ясувати, що співробітникам подобається чи не подобається в компанії на цей час.

Для комплексної оцінки ефективності мотивації працівників на підприємстві доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає інтеграцію різних груп показників, регулярний моніторинг стану персоналу, аналіз динаміки змін, а також порівняння результативності трудової діяльності до та після впровадження мотиваційних заходів. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише економічну доцільність мотиваційних програм, а й їхній соціально-психологічний вплив на внутрішнє середовище організації, що є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Комплексна оцінка ефективності мотивації ґрунтується на взаємозв'язку між трудовою активністю працівника, його задоволеністю працею, лояльністю до організації, а також результативністю виконання посадових обов'язків. Вона включає кілька ключових блоків показників: продуктивні (виробіток, обсяг виконаних робіт, ефективність використання робочого часу), фінансово-економічні (середній рівень заробітної плати, частка витрат на мотивацію у структурі витрат підприємства, прибуток на одного працівника), поведінкові (дисциплінованість, ініціативність, участь у внутрішніх проєктах), а також соціально-психологічні (ступінь довіри до керівництва, наявність конфліктів, морально-психологічний клімат у колективі). Особливе значення у процесі оцінки має використання якісних методів дослідження, зокрема анонімних анкетувань, глибинних інтерв'ю, фокус-

груп та спостережень. Застосування цих інструментів дозволяє виявляти приховані проблеми в системі мотивації, які можуть не проявлятися через кількісні показники, але суттєво впливають на загальний рівень задоволеності працівників. Водночас регулярний моніторинг стану мотиваційного середовища сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень відповідно до змін у потребах персоналу. Важливою складовою є динамічне порівняння результатів до і після реалізації мотиваційних ініціатив, що дозволяє оцінити їхню ефективність не лише в абсолютних, а й у відносних показниках. Зіставлення внутрішніх даних із середньогалузевими нормативами або результатами аналогічних підприємств дає змогу сформулювати об'єктивну оцінку рівня мотивації персоналу в контексті конкурентного середовища. Таким чином, впровадження системного підходу до оцінки ефективності мотивації персоналу є необхідною умовою стратегічного управління людськими ресурсами. Він дозволяє не лише раціонально використовувати трудовий потенціал підприємства, а й підвищувати рівень конкурентоспроможності організації через формування сприятливого соціально-психологічного клімату, зниження плинності кадрів та стимулювання внутрішнього розвитку персоналу [22-25, 32].

Індивідуальний рівень зосереджується на оцінці результатів і поведінки конкретного працівника, що дозволяє зрозуміти, наскільки мотиваційні заходи впливають на його продуктивність і залученість. Цей рівень є основою, адже саме з окремих людей складається команда, а їхні досягнення формують загальний успіх підприємства, оскільки допомагають визначити сильні та слабкі сторони кожного співробітника, налаштувати стимули відповідно до їхніх потреб і запобігти демотивації. Без уваги до цього рівня неможливо побудувати міцну систему і їхня мотивація починається з особистих результатів. Груповий рівень оцінює, як мотивація впливає на взаємодію й результати роботи команд. Він показує, чи сприяє система створенню взаємодії між працівниками, що особливо важливо в організаціях, де успіх залежить від співпраці, а не лише від індивідуальних зусиль. Групові показники цінні тим, що дозволяють побачити, як мотивація об'єднує людей у команду. Цей рівень недооцінений в Україні, де часто фокусуються на

індивідуальних результатах, хоча саме командна робота може дати більший ефект у довгостроковій перспективі. Корпоративний рівень аналізує, як мотивація впливає на підприємство загалом, відображаючи її стратегічну ефективність. Це верхня ланка, яка показує, чи окупаються зусилля в людський капітал через ключові показники діяльності компанії. Корпоративний рівень важливий, бо пов'язує мотивацію з бізнес-цілями, показуючи її реальний вплив. Без аналізу цього рівня мотивація залишається абстрактною ідеєю, а не інструментом розвитку [62].

Система показників оцінки ефективності управління мотивацією працівників на підприємстві є багатокомпонентною, поєднуючи індивідуальні, групові та організаційні метрики. Її специфіка полягає у фокусі на зв'язку між мотивацією та кінцевими результатами. Регулярний аналіз цих показників дозволяє коригувати управлінські впливи на мотивацію персоналу для максимальної результативності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління мотивацією працівників на підприємстві

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення відносин у процесі управління мотивацією працівників є необхідним для організації ефективної господарської діяльності. Воно включає правові основи, систему нормативних документів та інформаційні джерела, які регулюють мотиваційні процеси та діяльність підприємства.

Правові основи підприємницької діяльності в Україні формуються на базі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів, а також спеціалізованих законів, таких як Закон України «Про господарську діяльність» та «Про оплату праці». Ці документи встановлюють загальні принципи організації бізнесу, включаючи регулювання трудових відносин, що є основою для управління мотивацією працівників. Наприклад, стаття 94 Кодексу законів про працю України (КЗпП) визначає заробітну плату як ключовий елемент мотивації, а стаття 97

регламентує права роботодавця щодо встановлення систем оплати праці та преміювання. Крім того, важливу роль відіграють державні програми підтримки підприємництва, такі як «єРобота», які передбачають гранти на розвиток бізнесу, що опосередковано впливають на мотивацію працівників через створення стабільних умов праці. Однак у кризових умовах, таких як воєнний стан, підприємства стикаються з проблемами реалізації цих норм через обмежені ресурси та нестабільність економічного середовища. Це вимагає від компаній гнучкості у формуванні мотиваційних систем, які б відповідали як законодавчим вимогам, так і реальним потребам працівників. Варто зазначити, що ключові види нормативно-правового забезпечення формуються на основі [27]:

- указів Президента України;
- постанов й рішень Кабінету Міністрів України;
- наказів, постанов, розпоряджень, листів, роз'яснень міністерств та відомств;
- кодексів України: Податкового, Бюджетного, Господарського, Цивільного, про адміністративні правопорушення, законів про працю тощо;
- вказівок, інструкцій, положень;
- законів «Про підприємства в Україні»;
- «Про колективні договори та угоди».

Укази Президента України мають силу нормативно-правових актів і спрямовані на оперативне регулювання важливих суспільних і соціально-економічних процесів, зокрема у сфері праці. Вони можуть визначати державну політику у сфері зайнятості, встановлювати національні пріоритети в соціальній сфері та регулювати діяльність окремих органів виконавчої влади. Найчастіше укази ініціюють важливі реформи або створення нових державних програм, які стосуються прав працівників. Їхня дія є обов'язковою для всіх органів влади та підприємств.

У тісному взаємозв'язку з указами Президента діють нормативні акти, прийняті Кабінетом Міністрів України — найвищим органом виконавчої влади. Постанови та рішення КМУ конкретизують механізми реалізації законів та указів

у практичній площині. Вони визначають порядок оплати праці працівників бюджетної сфери, встановлюють мінімальні соціальні стандарти, правила охорони праці, професійної підготовки, атестації кадрів. Часто КМУ затверджує типові положення, які підприємства адаптують до своїх умов. Важливу роль відіграють постанови КМУ у врегулюванні трудових прав у кризових ситуаціях — під час воєнного стану, пандемій, економічних викликів.

Доповнення до цих актів у вигляді практичних інструкцій і методичних рекомендацій надходить від профільних міністерств та інших органів виконавчої влади. Ці документи конкретизують положення законодавства, сприяючи єдиному та узгодженому застосуванню правових норм на практиці. Наприклад, Міністерство економіки України або Міністерство соціальної політики видають накази про затвердження професійних стандартів, роз'яснення щодо умов оплати праці, тривалості робочого часу тощо. Листи та роз'яснення часто використовуються як орієнтир для правильного розуміння норм. Такі акти мають практичне значення і є інструментом адаптації загальних вимог до конкретної галузі чи типу підприємства.

Базовим каркасом усієї системи нормативного регулювання є кодекси України, які містять узагальнені правові норми, обов'язкові для всіх суб'єктів господарювання. Кодекси України — це фундаментальні законодавчі акти, які охоплюють різні сфери правового регулювання, пов'язані з діяльністю підприємства та його працівників. Господарський кодекс визначає організаційно-правові форми діяльності підприємств, цивільний кодекс — загальні правові принципи відносин між фізичними та юридичними особами. Податковий і бюджетний кодекси регулюють питання оподаткування, що впливають на фонд оплати праці. Кодекс про адміністративні правопорушення містить санкції за порушення трудових прав працівників. Найважливішим для кадрової сфери є Кодекс законів про працю України, який безпосередньо регулює трудові відносини.

Для конкретизації норм кодексів часто застосовуються підзаконні акти, такі як вказівки, інструкції та положення. Ці документи виконують регламентуючу функцію в межах окремих сфер діяльності підприємства. Вони детально описують

порядок ведення кадрової документації, нарахування зарплати, охорону праці, режим роботи, проходження стажування або атестації. Наприклад, інструкції з охорони праці або положення про преміювання є невід'ємною частиною кадрового документообігу. Їх розробляють або адаптують згідно з типовими формами, затвердженими міністерствами.

Ці регламенти діють на підприємстві паралельно з положеннями законів, таких як Закон України «Про підприємства в Україні», який закладає основу правового статусу роботодавця. Цей закон визначає загальні принципи створення, функціонування, реорганізації та ліквідації підприємств усіх форм власності. У трудовому контексті він встановлює права та обов'язки адміністрації щодо забезпечення умов праці, соціального захисту та охорони праці працівників. Також закон передбачає механізми участі трудового колективу в управлінні підприємством, зокрема через збори трудового колективу або органи самоврядування. Він є базовим для формування кадрової політики підприємства.

У межах реалізації цього закону особливе місце займає Закон України «Про колективні договори і угоди», який деталізує механізми взаємодії між роботодавцем і працівниками. Закон регламентує порядок укладення, зміст і дію колективних договорів на підприємствах, в установах та організаціях. У цих договорах визначаються конкретні умови праці, оплати, соціального забезпечення, пільг, графіків роботи тощо — з урахуванням специфіки підприємства. Колективні угоди можуть укладатися як на рівні підприємства, так і на галузевому чи регіональному рівні. Цей механізм дає змогу врахувати інтереси обох сторін — роботодавця і працівників — та створити прозорі правила трудової взаємодії.

У сучасних умовах оплата праці регулюється як державними, так і договірними механізмами. Державне регулювання оплати праці реалізується через прямі та непрямі (опосередковані) методи впливу на її рівень. До прямих методів належать встановлення мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, міжгалузевих співвідношень в оплаті праці, визначення умов і розмірів оплати праці в бюджетних організаціях, а також встановлення максимальних розмірів посадових окладів для керівників державних підприємств. Непряме

державне регулювання здійснюється через контроль доходів, спрямованих на оплату праці (регулювання фонду споживання), оподаткування доходів працівників і підприємств та інші інструменти [40].

Розглянемо мотиваційні можливості заробітної плати на основі статті 2 Закону України «Про оплату праці» та Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5. Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, таких як норми часу, виробітку, обслуговування чи посадові обов'язки. Вона формується у вигляді тарифних ставок або окладів для робітників, а також посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата, своєю чергою, є винагородою за працю понад встановлені норми, за досягнення в роботі, винахідливість або за особливі умови праці. До неї належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Система нормативних документів, що регламентують управління мотивацією працівників, складається із зовнішніх і внутрішніх актів. Зовнішні документи включають закони, постанови Кабінету Міністрів України та накази профільних міністерств. Постанова КМУ від 28 січня 2025 р. № 92 регулює підвищення кваліфікації працівників, що є важливим нематеріальним мотиватором, оскільки сприяє професійному розвитку. Також Закон України «Про охорону праці» встановлює вимоги до безпечних умов праці, що впливають на відчуття безпеки працівників — ключовий мотиваційний фактор у кризові періоди. Внутрішні нормативні документи підприємства, такі як колективний договір, положення про преміювання, посадові інструкції та програми розвитку персоналу, конкретизують зовнішні норми відповідно до специфіки діяльності. Колективний договір може передбачати додаткові вихідні чи гнучкий графік як мотиваційні стимули, що відповідають сучасним тенденціям, коли працівники цінують гнучкість і визнання більше, ніж разові виплати [20].

Проте застосування цих документів пов'язане з низкою проблем. По-перше, малі та середні підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами для

впровадження комплексних мотиваційних програм, що створює контраст із можливостями великих компаній. По-друге, застарілість деяких нормативних актів, наприклад, тих, що не враховують цифровізацію HRM-систем, ускладнює їх адаптацію до сучасних умов. Підприємства змушені шукати баланс між законодавчими вимогами та практичними можливостями, і на допомогу приходять інформаційні джерела, які допомагають оптимізувати цей процес. Інформаційні джерела відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління мотивацією, надаючи дані для аналізу потреб працівників і розробки стратегій. Основними джерелами є внутрішні HRM-системи, які дозволяють збирати дані про продуктивність, плинність кадрів і настроїв працівників.

Український автор Петренко О. М. зазначає, що використання HRM-систем для моніторингу потреб працівників сприяє точному визначенню мотиваційних стимулів, таких як короткі тренінги чи визнання за дрібні успіхи [49].

Зовнішні інформаційні джерела включають наукові публікації, галузеві звіти та державні портали. У журналі «Економіка та суспільство» підкреслює, що працівники в Україні в кризові часи цінують стабільність і причетність до важливої мети, що може бути використано для розробки мотиваційних програм. Крім того, портал Міністерства економіки України надає доступ до нормативних актів і програм підтримки [11].

Залишається низька доступність сучасних HRM-систем для малих підприємств, що обмежує їх можливості для аналізу даних. Водночас цифровізація, зокрема впровадження HR-аналітики, дозволяє великим компаніям створювати персоналізовані мотиваційні стратегії, наприклад, виявляти перевантаження команди та пропонувати бонуси чи скорочення змін.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління мотивацією працівників є невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємства. Правові основи, такі як КЗпП і державні програми, створюють рамки для організації трудових відносин, тоді як внутрішні документи конкретизують ці норми відповідно до потреб компанії. Інформаційні джерела, включаючи HRM-системи та наукові публікації, дозволяють адаптувати мотиваційні стратегії до

індивідуальних потреб працівників і сучасних викликів. Однак проблеми, пов'язані з обмеженими ресурсами малих підприємств і застарілістю деяких нормативних актів, вимагають подальшого вдосконалення системи. У майбутньому цифровізація та персоналізовані підходи стануть ключовими для підвищення ефективності мотивації працівників.

Висновок до розділу 1

Мотивація працівників є ключовим елементом сучасного управління персоналом, що визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації. У широкому розумінні мотивація — це внутрішній або зовнішній стимул до діяльності, спрямованої на досягнення певного результату. Згідно з науковими підходами, мотивація у трудовій діяльності трактується як сукупність внутрішніх спонукань (потреб, інтересів, цінностей) та зовнішніх чинників (винагород, умов праці), що формують поведінку працівника у виробничому процесі. Її ефективне формування відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, розвитку інноваційної активності та формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

На цьому концептуальному підґрунті формується система управління мотивацією, яка включає комплекс заходів та інструментів, спрямованих на активізацію трудового потенціалу персоналу. Вона повинна бути гнучкою, прозорою, адаптивною до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства, а також відповідати індивідуальним і колективним потребам працівників. Структура такої системи передбачає етапність — від діагностики мотиваційного стану колективу до впровадження механізмів стимулювання й постійного моніторингу їх ефективності. Органічне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення сприятливих умов праці та можливостей для розвитку професійного потенціалу сприяє реалізації стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності мотиваційної системи є важливою умовою її подальшого вдосконалення. Для цього застосовується система показників, котрі дають змогу отримати інформацію про підприємство та управління мотивацією на підприємстві. Аналіз цих показників дає змогу визначити сильні та слабкі сторони мотиваційного механізму, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо його оптимізації та підвищення результативності діяльності підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГРАНД МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Гранд Менеджмент»

Готель «Гранд Менеджмент» розташований в історичному центрі Києва на березі Дніпра. Гості, які відвідують українську столицю з діловими або туристичними цілями, зможуть насолодитися чудовим комфортом, вишуканою кухнею, спа-процедурами та розкішними приміщеннями для проведення ділових зустрічей і заходів. З кожного номера готелю відкривається вид на Дніпро, золоті куполи навколишніх соборів та незліченну кількість всесвітньо відомих архітектурних пам'яток. До Золотих воріт, Києво-Печерського абатства та Софіївського собору можна дістатися за п'ять хвилин.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Гранд Менеджмент»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Гранд Менеджмент»
Скорочена назва	ТОВ «Гранд Менеджмент»
ЄДРПОУ	37200675
Адреса	Україна, 04070, м. Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, буд.1
Дата заснування	10.08.2010 року
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Директор	Іващук Оксана Володимирівна
Статутний капітал	30 001 000 грн.
Власники	ПАТ «Венчурний закритий недиверсифікований корпоративний інвестиційний фонд «Унібудінвест» – 20 000 000 грн. (66,66%) ТОВ «Ярославів Вал» – 10 001 000 грн. (33,34%)

Джерело: Clarity Project [56]

У готелі «Гранд Менеджмент» налічується 258 номерів різного типу та рівня комфорту, які оформлені гарно та елегантно. Кожен номер оснащений кондиціонером, телевізором з плоским екраном і супутниковими каналами, міні-баром, телефоном, сейфом, Wi-Fi, феном, ванною кімнатою і душем. Щоденне прибирання гарантує чистоту та комфорт для кожного гостя. Для зручності гостей передбачено обслуговування номерів, а також цілодобова стійка реєстрації. Усі

номери звукоізолювані, що забезпечує спокійний та приємний відпочинок. Додатково доступна послуга пральні та хімчистки.

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду ТОВ «Гранд Менеджмент»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²
Стандартний номер (номер Fairmont)	100	2	53
Номера Fairmont Gold	80	2	65
Номер Люкс Junior	45	2	51
Люкс категорії Gold	32	2	79
Президентські апартаменти	1	2	166

Джерело: Офіційний сайт готелю [3]

Також пропонується приміщення для проведення конференцій. У готелі є 12 конференц-залів. Всі конференц-зали різняться за розміром і призначені для проведення різноманітних ділових заходів. Особливістю є те, що назви деяких конференц-залів присвячені назвам історичних місць в Україні.

Таблиця 2.3

Характеристика конференц-залів ТОВ «Гранд Менеджмент»

Назва	Площа, м ²
Ballroom	472
Ballroom Foyer	162
Foyer & Ballroom	600
Krym	48,6
Karpaty	32
Bukovyna	43
Galychyna	44,5
Volyn	44,5
Bessarabiya	44,5
Podilya	44,5
Polissya	44,5

Джерело: Офіційний сайт готелю [3]

Ціни на номери в готелях варіюються залежно від сезону та кількості людей, що проживають. Також ціна залежить від типу обраного вами номера та кількості днів проживання. У вартість номерів входить не тільки проживання, а й сніданки "шведський стіл", бездротовий інтернет та користування спа-центром, який включає басейн, джакузі, сауну, лазню та тренажерний зал. Перелік послуг включає в себе:

- реєстрацію/виїзд гостей;
- послуги консьєржа;
- послуги пральної;
- прибирання номерів;
- сейф для зберігання цінностей;
- транспортні послуги;
- паркінг;
- доступ для гостей з обмеженими можливостями.

На 1 поверсі готелю розташоване Shangri La Casino, яке пропонує двадцять гральних столів, включаючи американську рулетку, блекджек, чотири різних варіанти столів для покеру, баккарі і тейксаского холдема. 80 сучасних ігрових автоматів і лайв-рулетка з електронними терміналами доповнюють найкращі враження про казино Києва.

Для своїх відвідувачів готель пропонує ресторан сучасної європейської кухні, який є найкращим рестораном в Києві, заклад «SweetBook» для того, щоб гості могли насолодитися вишуканими десертами від професійних кондитерів та «Vintage Bar», де можна спробувати якісні алкогольні напої, сигари або трубку в розкішній атмосфері лаунджа [3].

Для своїх постійних клієнтів та нових гостей пропонує наступні програми лояльності та пропозиції:

- «Співробітники державного апарату»: готель пропонує особливі тарифи співробітникам дипломатичних іноземних представництв, військовим та представникам ЗМІ;

- «City Escape»: гостям пропонується розміщення в номері класу «Люкс» з однією спальнею в п'ятницю або в суботу, сніданок, безкоштовна пляшка ігристого вина, фрукти або солодощі, знижка на вечерю 10%, безкоштовне паркування для одного автомобіля, безкоштовний ранній заїзд та безкоштовний пізній виїзд;

- «Продовжуйте Ваше перебування. Отримайте більше задоволення»: знижка 15% при розміщенні на період від трьох ночей;

- «Dog's World»: одна ніч перебування в номері обраної категорії з домашнім

улюбленцем, повний сніданок для 2 осіб в ресторані «VOGUE Cafe Kyiv», постіль для собаки, миски для води та корму.

У готельному бізнесі конкуренція є високою через зростання ділової активності та туристичного потоку, що за даними 2024 року, підвищило завантаженість готелів до 38% (з 21% у 2023 році) завдяки бізнес-заходам і конференціям. Серед конкурентів варто звернути увагу на наступні готелі:

1. Готель «Premier Palace» - заснований у 1909 році, розташований у центрі Києва біля Хрещатика. Після реконструкції поєднує історичну архітектуру з сучасними зручностями. Орієнтований на бізнес-туристів, дипломатів і заможних гостей. Завдяки центральному розташуванню та репутації є сильним конкурентом для «Гранд Менеджмент», особливо в сегменті преміум-сервісу. Популярний серед міжнародних гостей через доступ до глобальних систем бронювання та високий рівень комфорту. П'ятизірковий готель пропонує розкішні номери, спа-центр із басейном, ресторани високої кухні, конференц-зали для бізнес-заходів, трансфер і персоналізовані екскурсії.

2. Готель «InterContinental Kyiv» - відкритий у 2007 році, належить до міжнародної мережі InterContinental і розташований біля Софійського собору. Приваблює іноземних бізнес-туристів, дипломатів і учасників конференцій завдяки бренду та розташуванню. Має глобальну репутацію, високі стандарти сервісу та сильну присутність у бізнес-сегменті, особливо для міжнародних заходів у Києві. П'ятизірковий готель із просторими номерами, фітнес-центром, басейном, ресторанами, залами для конференцій і весільних церемоній, а також консьєрж-послугами.

3. Готель «Hilton Kyiv» - відкритий у 2014 році, розташований у діловому центрі Києва. Частина міжнародної мережі Hilton, що забезпечує стабільний потік гостей через глобальні програми лояльності. Орієнтований на бізнес-аудиторію та іноземних туристів. Має сучасну інфраструктуру та популярність серед корпоративних клієнтів, які цінують передбачуваність і якість мережі. П'ятизірковий готель із сучасними номерами, спа-зоною, ресторанами, бізнес-центром, конференц-залами та цілодобовим обслуговуванням.

4. Готель «Hyatt Regency Kyiv» - відкритий у 2007 році, розташований у центрі Києва біля Софії Київської. Належить до міжнародної мережі Hyatt, що приваблює бізнес-туристів, дипломатів і заможних гостей завдяки високим стандартам і престижному бренду. Акцент на розкіш і бізнес-послуги, а також сильну присутність у сегменті міжнародного туризму, що забезпечує стабільний потік клієнтів через глобальні платформи бронювання. П'ятизірковий готель із люксовими номерами, спа-центром, ресторанами (європейська, локальна кухня), фітнес-зоною, конференц-залами та персоналізованим обслуговуванням для VIP-гостей.

5. Готель «Kyiv Hotel» - розташований на Печерських пагорбах біля метро «Арсенальна», працює з радянських часів, але після реконструкції відповідає сучасним стандартам. Популярний серед бізнес-туристів і місцевих гостей завдяки доступним цінам і зручному розташуванню в урядовому кварталі. Конкурент у сегменті чотиризіркових готелів, адже пропонує баланс між ціною та якістю, що приваблює економних клієнтів. Чотиризірковий готель із комфортними номерами, рестораном європейської кухні, конференц-залами, фітнес-зоною та панорамним видом на Дніпро.

Варто відзначити, що кожне з наведених підприємств працює та функціонує за своєю організаційною структурою. Організаційна структура — це система, яка визначає розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між різними підрозділами та працівниками підприємства. Вона відображає ієрархію управління, взаємозв'язки та порядок прийняття рішень. Така структура допомагає ефективно координувати діяльність організації для досягнення її цілей. Структура ТОВ «Гранд Менеджмент» є лінійно-функціональною. До переваг такої структури належить краща підготовка рішень і планів, орієнтованих на спеціалізацію працівників. Однак серед недоліків можна відзначити відсутність тісних зв'язків і взаємодії між підрозділами на горизонтальному рівні, а також недостатньо чітку відповідальність, оскільки особа, яка приймає рішення, зазвичай не бере участі в його реалізації. На вищому рівні управління готельним підприємством знаходяться збори учасників та генеральний директор, які ухвалюють стратегічні рішення.

Розгорнутий варіант схеми організаційної структури ТОВ «Гранд Менеджмент» зображено в Додатку А.

Отже, лінійно-функціональна структура поєднує спеціалізовані підрозділи з лінійними керівниками. Вони демонструють задовільний рівень управління, забезпечують реалізацію політики, розробленої вищим керівництвом, відповідають за деталізацію завдань для підрозділів і відділів та контролюють їх виконання.

В таблиці 2.4 розглянемо більш детально розподіл функцій між відділами підприємства, їх головні функції управління, котрі завжди у них під впливом та опишемо відділи, котрі не беруть прямої участі в формуванні мотиваційного стимулу серед працівників.

Таблиця 2.4

Матриця розподілу функцій в апараті управління ТОВ «Гранд Менеджмент»

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Бухгалтерська служба	+	+	+	+	+
Планово- фінансовий відділ	+	+	+	+	+
Служба прийому і розміщення	+	+	-	+	+
Служба обслуговування номерів	+	+	-	+	+
Служба бронювання та реєстрації	+	+	+	+	+
Інженерна служба	+	+	+	+	+
Служба організації харчування	+	+	-	+	+
Служба організації заходів та розваг	+	+	+	+	+
Відділ маркетингу	+	+	+	+	-
Відділ управління персоналом	+	+	+	+	+
Відділ охорони праці	+	+	-	+	+

Джерело: Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Функція мотивації не реалізується в усіх відділах підприємства. Наприклад,

служба прийому та розміщення, служба обслуговування номерів, служба організації харчування та відділ охорони праці не займаються цією функцією.

ТОВ «Гранд Менеджмент» використовує такі функції менеджменту, як: планування, мотивація, координація, організація та контроль.

1. Планування - це одна з основних функцій управління, яка включає в себе процес визначення мети, розроблення стратегій і визначення дій для досягнення цілей організації. У ТОВ «Гранд Менеджмент» планування включає в себе планування виробництва, розроблення стратегій розвитку бізнесу, фінансове планування та інші аспекти, спрямовані на виконання цілей.

2. Організація як функція, яка включає в себе створення структури, встановлення взаємозв'язків між частинами організації та розподіл відповідальності задля досягнення цілей. У ТОВ «Гранд Менеджмент» організація включає формування команди, розподіл обов'язків та повноважень, створення ієрархії управління та інші аспекти, спрямовані на ефективне функціонування готелю.

3. Мотивація - це ключова функція менеджменту, оскільки вона спрямовує зусилля співробітників на успіх підприємства. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, залученню працівників та підтримці задоволеності на роботі. У готелі існують такі види мотивації:

- фінансова мотивація: зарплати, бонуси, премії, підвищення зарплати за досягнення певних цілей чи результатів роботи;
- нематеріальна мотивація: похвала, визнання, подяки, можливості кар'єрного зростання, покращені умови праці, гнучкий графік роботи, розвиток навичок через постійне навчання та тренінги;
- соціальна мотивація: співпраця в команді, відчуття належності до спільної справи, командні події та заходи для підтримки спілкування між співробітниками;
- мотивація через цілі та завдання: чітко сформульовані цілі, виклик та цікаві завдання, можливість самореалізації та впливу на результати роботи;
- мотивація через лідерство: приклади успішних лідерів, можливість

впливати на стратегічні рішення.

4. Контроль є однією з основних функцій менеджменту, що орієнтована на досягнення встановлених цілей та ефективну діяльність організації. Він забезпечує оцінку результатів діяльності, виявлення відхилень від плану, а також прийняття заходів для коригування цих відхилень.

5. Координація - полягає в досягненні спільних цілей. Це процес забезпечення взаємодії між різними підрозділами, групами та індивідуальними працівниками для досягнення ефективності та успішності в роботі. Координація включає в себе планування, організацію, контроль і керування ресурсами з метою забезпечення гармонійного функціонування організації. Ця функція є важливою для уникнення конфліктів та максимізації продуктивності всієї команди.

Загалом ці функції є взаємопов'язаними та виконуються в комплексі з метою забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей організації ТОВ «Гранд Менеджмент», також є бізнес-процеси, це структуровані, покрокові алгоритми дій співробітників для вирішення конкретного завдання. Вони дають можливість кожному співробітнику зрозуміти послідовність своїх обов'язків і деталі взаємодії з колегами. Бізнес-процеси динамічні і мають тенденцію застарівати. З часом неефективні елементи ланцюжка потрібно видаляти і додавати нові. Тому робочі алгоритми потрібно регулярно тестувати. Їх слід перевіряти, відстежувати і контролювати, щоб переконатися, що всі учасники процесу їх дотримуються [39].

Аналіз бізнес-процесів може допомогти виявити слабкі місця. Наприклад, він може показати, на яких етапах виникають труднощі, як їх можна побороти чи скоротити, які дії займають багато часу, що потрібно робити, щоб швидше задовольнити потреби клієнта тощо. Загальну схему бізнес-процесів наведено на рис. 2.1.

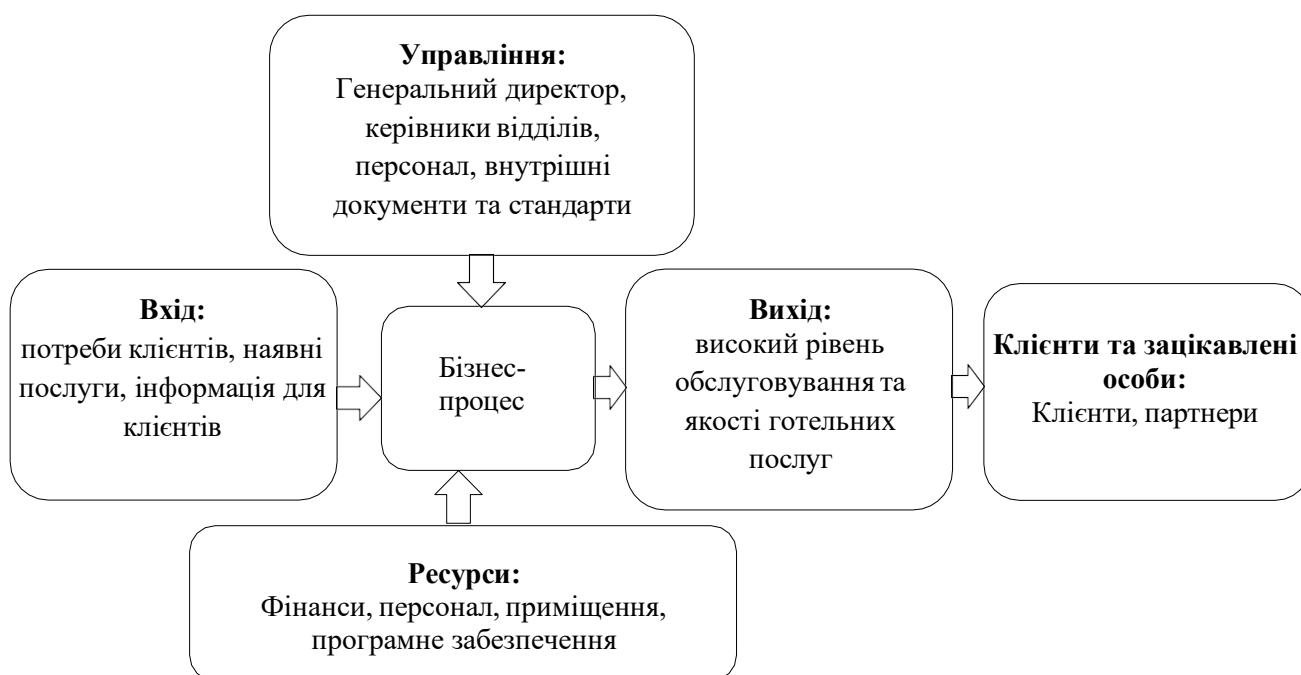


Рис 2.1. Загальна схема бізнес-процесів ТОВ «Гранд Менеджмент»

Процес «Управління» передбачає підготовку, координацію, процес «Вхід» включає потреби клієнтів тощо, — все це є складовими бізнес-процесу, який на виході демонструє високий рівень сервісу, що надалі переходить у зацікавлених клієнтів чи партнерів бізнесу.

Таблиця 2.5

Опис бізнес-процесів ТОВ «Гранд Менеджмент»

Вид бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесу
1	2
Основні	1. Бронювання та реєстрація гостей: - прийом та обробка запитів на бронювання номерів; - реєстрація гостей при прибутті до готелю; - аналіз інформації про гостей та їх уподобання. 2. Обслуговування номерного фонду: - забезпечення номерів усім необхідним; - проведення прибирання в номерах; - забезпечення доступу до всіх зручностей у номері. 3. Організація харчування: - організація сніданків, обідів та вечері в ресторані; - гарантування високої якості продукції та напоїв; - управління ресторанним сервісом та роботою кухні 4. Забезпечення безпеки готелю: - моніторинг та контроль доступу до готелю та його території; - вжиття необхідних заходів у випадку виникнення небезпеки

Джерело: Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

Продовження таблиці 2.5

1	2
Допоміжні	5. Технічне обслуговування та ремонтні роботи: - проведення планового технічного обслуговування обладнання та систем готелю; - вчасне виявлення та виправлення поломок 6. Маркетинг та реклама: - створення маркетингових стратегій для привернення нових клієнтів; - проведення рекламних кампаній з використанням різноманітних каналів 7. Ділові, рекреаційні та розважальні заходи: - організація конференцій, семінарів та інших подій; - надання рекреаційних послуг (спа, фітнес-центр, басейн); 6. організація розважальних заходів, вечірок, екскурсій та ін.
Управління	8. Управління персоналом: - підбір, навчання, мотивація та оцінка співробітників; - планування графіку роботи та розподілу обов'язків; - ведення кадрового діловодства 9. Фінансове управління: - бюджетування та планування фінансових ресурсів; - облік та аналіз витрат та доходів; - складання фінансових планів 10. Управління якістю: - розробка стандартів обслуговування та контроль їх виконання; - здійснення аудитів та оцінка якості обслуговування; - впровадження заходів для покращення якості та задоволеності клієнтів.

Джерело: Сформовано на основі даних досліджуваного підприємства

За результатами аналізу, що представлений в таблиці 2.5, бізнес-процесів ТОВ «Гранд Менеджмент» ми з'ясували, що до них належать: бронювання та реєстрація гостей; обслуговування номерного фонду; організація харчування; забезпечення безпеки готелю; технічне обслуговування та ремонтні роботи; маркетинг та реклама; ділові, рекреаційні та розважальні заходи; управління персоналом; фінансове управління; управління якістю готельних послуг.

Для аналізу системи управління діяльністю готелю ТОВ «Гранд Менеджмент» використовуємо матрицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони компанії, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Він дозволяє краще зрозуміти поточне положення організації на ринку. SWOT-аналіз використовують для прийняття ефективних рішень та розробки стратегії розвитку.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Гранд Менеджмент»

	Можливості	Загрози
	1. Стабільна зацікавленість до подорожей туристів 2. Розвиток туризму 3. Чудовий мікроклімат 4. Розвинена туристична інфраструктура 5. Унікальна культурна спадщина 6. Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності	1. Несприятлива політична ситуація 2. Несприятливий економічний клімат 3. Зростання цін на готельні послуги 4. Руйнування цивільної інфраструктури через військові дії країни-агресора 5. Зміни у законодавстві 6. Зменшення інвестиційних надходжень через військові дії
Сильні сторони 1. Зручне місцезнаходження 2. Широкий спектр додаткових туристичних послуг 3. Сильна репутація на ринку туристичних послуг 4. Лояльна постійна клієнтська база 5. Наявність офіційного веб-сайту 6. Наявність SPA-центру, тренажерної зали, ресторанів та бару	ПОЛЕ «СіМ» 1. Надсилання електронних листів із вигідними пропозиціями, знижками та програмами лояльності для постійних клієнтів 2. Постійна взаємодія та партнерство з туристичними підприємствами, організаціями, а також державними і місцевими органами влади	ПОЛЕ «СіЗ» 1. Оптимізація та вдосконалення існуючих готельних послуг з урахуванням конкурентних переваг 2. Розширення спектру послуг, орієнтованих на потреби внутрішнього туриста 3. Здійснення активної маркетингової діяльності в міжсезонний період з метою стимулювання попиту 4. Запровадження нових форматів додаткових послуг для розширення готельної пропозиції
Слабкі сторони 1. Сильна сезонна залежність 2. Низька ефективність праці 3. Низька активність у рекламній діяльності 4. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів 5. Відсутність належних маркетингових досліджень	ПОЛЕ «СлМ» 1. Запровадження прозорої фінансової політики з метою підвищення довіри з боку зацікавлених сторін 2. Розробка оновленого бізнес-плану з чітким обґрунтуванням короткострокових і довгострокових цілей розвитку готельного комплексу	ПОЛЕ «СлЗ» 1. Залучення висококваліфікованих фахівців, зацікавлених у довгостроковій співпраці з готелем 2. Формування маркетингової стратегії, спрямованої на залучення клієнтів преміум-сегменту 3. Участь у ініціативах на підтримку Збройних Сил України та внесок у спільні зусилля для досягнення перемоги 4. Адаптація операційної діяльності готелю до актуальних викликів в умовах воєнного стану

У табл. 2.6 показано як сильні, так і слабкі сторони ТОВ «Гранд Менеджмент», що свідчить про те, що готелю є що покращувати і над чим працювати в майбутньому. Система управління діяльністю ТОВ «Гранд Менеджмент» відображає як значний потенціал, так і суттєві обмеження, які визначають її ефективність у конкурентному середовищі готельного бізнесу.

Розташування в центрі міста забезпечує легкий доступ для гостей, що є ключовою перевагою для бізнес-туристів, іноземних мандрівників і місцевих клієнтів, які цінують зручність. Постійна клієнтська база, підкріплена репутацією на ринку туристичних послуг, свідчить про довіру до якості сервісу та дозволяє готелю утримувати лояльних гостей, зменшуючи залежність від залучення нових. Широкий перелік додаткових туристичних послуг, таких як екскурсії чи трансфери, разом із розвиненою інфраструктурою — конференц-залами, SPA-центром, ресторанами та баром — робить готель привабливим для різних аудиторій, від ділових клієнтів до тих, хто шукає відпочинок. Ці аспекти вказують на міцну основу системи управління, яка здатна підтримувати конкурентоспроможність у преміум-сегменті та створювати цінність для гостей.

Однак система управління стикається з низкою викликів, які обмежують її результативність. Сезонна залежність створює нерівномірний потік гостей, що ускладнює стабільне функціонування, особливо в періоди низького попиту, коли доходи падають. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів перешкоджає інвестуванню в розвиток, оновлення інфраструктури чи професійну підготовку персоналу, що позначається на якості сервісу. Низька продуктивність праці вказує на недостатню мотивацію працівників і відсутність чітких стандартів чи стимулів, які могли б підвищити їхню ефективність. Пасивна рекламна діяльність знижує видимість готелю на ринку, особливо в цифровому просторі, де конкуренти активно просуваються через соціальні мережі та платформи бронювання. Відсутність ефективних маркетингових досліджень означає, що готель не завжди розуміє потреби своєї аудиторії чи ринкові тренди, що обмежує можливості для створення конкурентних пропозицій. Ці недоліки свідчать про недостатню гнучкість системи управління, яка не повною мірою використовує наявний

потенціал і не реагує на сучасні виклики. У цілому, управління діяльністю «Гранд Менеджмент» демонструє здатність утримувати позиції, але потребує вдосконалення для розвитку у висококонкурентному середовищі [39].

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Гранд Менеджмент»

Аналіз фінансово-економічної діяльності є основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства спрямований на дослідження ключових показників господарської діяльності підприємства, визначення тенденцій його розвитку, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсів.

Результати аналізу дозволяють оцінити загальний потенціал підприємства до впровадження ефективної системи мотивації персоналу, а також обґрунтувати необхідність удосконалення наявних підходів до стимулювання праці відповідно до фінансових можливостей організації.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Гранд Менеджмент»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	82604	130588	198453	115849	140
2	Валовий прибуток, тис. грн.	17734	49356	80565	62831	354
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-99754	-73437	-41272	58482	59
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	0,15	0,24	0,35	0,20	133
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	524798	526562	526049	1251	0,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	31694	27138	34422	2728	9
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	233	183	171	-62	-27
8	Фондовіддача	0,2	0,32	0,49	0,29	145
9	Фондомісткість	5	3,13	2,04	-2,96	-59

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1761	2220	2363	602	34
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	355	714	1161	806	227
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,6	4,8	5,8	3,2	123

Джерело: Фінансова річна звітність підприємства [56]

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки показує значне зростання чистого доходу з 82604 до 198453 тис. грн та валової продукції з 17734 до 80655 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку в операційній діяльності. Зменшення збитків із -99754 до -41272 тис. грн, покращення на 58482 тис. грн, вказує на поступове фінансове оздоровлення. Фондовіддача зросла із 0.2 до 0.49, що демонструє зниження залежності від зовнішнього фінансування. Проте фондомісткість суттєво знизилася, з 5 до 2.04%, що може вказувати на неефективне управління витратами. Загалом підприємство демонструє позитивні тенденції в доходах і зменшенні збитків, але потребує покращення рентабельності та оптимізації використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Надалі ми розглянемо загальну характеристику майна підприємства та джерел його формування за балансом фінансової звітності, визначимо зростання активів та пасивів, а також зниження економічних показників та порівняємо їх з показниками за минулі періоди, що відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	381	0,1	257	0,1	503	0,1	122	32	-
в т.ч. основні засоби	407274	77,4	405400	77	402882	76,7	-4392	-1	-0,7
Усього за розділом 1	526411	100	526713	100	525384	100	-1027	0,2	-

Продовження табл. 2.8

2. Оборотні активи	3672	15,2	3779	15,6	4420	18,2	748	20	3
в т.ч. запаси	2084	8,6	2204	9,1	2477	10,2	393	19	1,6
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1384	5,7	1037	4,3	1342	5,5	-42	-3	-0,2
Гроші та їх еквіваленти	3372	13,9	9009	37,2	15967	65,9	12595	373	56
Усього за розділом 2	24222	100	30054	100	38789	100	14567	60	-
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	30001	-18,5	30001	-18,5	30001	-18,5	-	-	-
нерозподілений прибуток	-192025	118,5	-265462	163,8	-306734	189,3	-114709	-60	70,8
Усього за розділом 1	-162024	100	-235461	100	-276733	100	-114709	-71	-

Джерело: Фінансова річна звітність [56]

Фінансовий стан підприємства демонструє змішані тенденції: незмінний власний капітал у розмірі 30001 тис. грн забезпечує базову стабільність, але його частка в структурі пасивів є низькою через зростання зобов'язань. Зростання оборотних активів і грошових коштів покращує ліквідність, а зменшення дебіторської заборгованості на 3% знижує ризик касових розривів. Зростання запасів на 19% може свідчити про певне накопичення продукції, що потребує аналізу ефективності продажів. Для стабільності підприємству необхідно оптимізувати запаси, підвищити ефективність продажів і знизити боргове навантаження. Інші важливі економічні показники відображено в таблиці 2.9. Чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, фінансові витрати, прибуток – все це належить до переліку формування результату діяльності підприємства. Зменшення фінансових витрат у динаміці може свідчити про часткову оптимізацію структури зобов'язань або вигідніші умови кредитування. Водночас незначне зростання чистого прибутку вказує на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення рентабельності.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Гранд
Менеджмент»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82604	130588	198453	115849	140
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	64870	81232	117888	53018	82
Валовий: прибуток (збиток)	17734	49356	80565	62831	354
Інші операційні доходи	63243	54319	60250	-2993	-5
Адміністративні витрати	33019	28680	41342	8323	25
Витрати на збут	13495	17344	24523	11028	82
Інші операційні витрати	4137	522	1459	-2678	-65
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	30326	57129	75291	44965	148
Фінансові витрати	130080	130566	116559	-13521	-10
Інші витрати	-	-	4	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-99754	-73437	-41272	58482	59

Джерело: Фінансова річна звітність підприємства [56]

Спостерігається суттєве покращення ключових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 115849 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання обсягів продажів. Валовий прибуток збільшився на 62831 тис. грн, що демонструє підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас витрати на збут та адміністративні витрати також зросли, але в помірних межах. Інші операційні витрати зменшилися на 65%, що позитивно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності. Хоча фінансові витрати поступово знижуються, підприємство ще має чистий збиток, однак його розмір у 2024 році значно скоротився на 58482 тис. грн порівняно з 2022 роком. Загалом тенденція свідчить про поступове оздоровлення фінансового стану підприємства, що дає підстави очікувати виходу на прибутковий рівень у найближчі роки, окрім готових показників розглянемо розрахунок економічних показників в динаміці та тенденцію їх змін протягом наступних років, інформація наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Гранд Менеджмент»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,03	0,04	0,05	0,02
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,011	0,019	0,014
3. Чистий оборотний капітал	-688435	-762174	-802117	-113682
4. Коефіцієнт автономії	-0,29	-0,42	-0,49	-0,2
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,23	-0,30	0,33	0,56
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	5,40	5,42	5,35	-0,05
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,24	0,35	0,2
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,75	4,35	6,61	3,86
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-40,6	-28,4	-13,7	26,9
10. Рентабельність власного капіталу, %	89	37	16,1	-72,9
11. Рентабельність продукції, %	27,3	60,8	68,3	41

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності підприємства [56]

Динаміка фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки демонструє змішані тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,02, а коефіцієнт абсолютної ліквідності на 0,014, що вказує на незначне покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання, хоча значення залишаються низькими. Проте чистий оборотний капітал залишається від'ємним і погіршився з -688435 тис. грн до -802117 тис. грн, що свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю та залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт автономії знизився на 0,2, а коефіцієнт фінансової стабільності — з -0,23 до 0,33, що відображає нестабільність структури капіталу, хоча останній показник став позитивним у 2024 році. Рентабельність господарської діяльності покращилась на 26,9%, а рентабельність власного капіталу залишається від'ємним -72,9% у відношенні 224 року до 2022 року, що вказує на тривалі збитки, хоча зменшення їхньої глибини є позитивним сигналом. Рентабельність продукції зросла на 41%, що свідчить про покращення операційної ефективності в окремих сегментах.

Загалом підприємство перебуває у складному фінансовому стані з ознаками поступового покращення операційної діяльності, але потребує значних заходів для подолання збитковості та підвищення фінансової стійкості.

2.3. Оцінка системи мотивації працівників на підприємстві

Управління системою мотивації персоналу ТОВ «Гранд Менеджмент» — це процеси, що стимулюють працівників до ефективної роботи, які впливають на якість сервісу та задоволеність гостей. Особливості управління мотивацією в готельному бізнесі обумовлені характерними рисами цієї галузі та внутрішніми характеристиками підприємства. У готелі управління мотивацією реалізується через поєднання матеріальних (зарплата, премії) і нематеріальних (визнання, кар'єрний ріст), що відповідає сучасним методам організації системи управління на підприємствах. Однак враховуючи напрям діяльності, це додає певних рис. Потрібно враховувати велику різноманітність персоналу: керівники, покоївки, повари, менеджери, охоронники – всі вони мають різні потреби та цінності. Покоївки цінують стабільний графік, вчасну оплату праці та соціальний пакет, тоді як менеджери більш направлені на амбіції, розвиток та кар'єрні перспективи. Це потребує індивідуального підходу до кожного відділу та створення індивідуальних мотиваційних програм та стимулів, що враховують ці аспекти. По-друге, сезонність готельного бізнесу впливає на управління та направлення персоналу на продуктивність: у сезон (літо, свята) потрібні інтенсивні стимули для підвищення ефективності персоналу, тоді як у міжсезоння фокус зміщується на утримання персоналу. Кожен бізнес має свою клієнтоорієнтованість, готельний бізнес не виключення, мотивація персоналу напряму пов'язана з відгуками про готель, тому до виконання планів персоналом включають відгуки клієнтів, швидкість обслуговування та комфорт перебування, окрім цього керівники проводять анкетування та опитування працівників, щоб виявити первинні потреби працівників. Таким чином за 2024 рік було проведене анкетування для оцінки рівня

задоволеності базових потреб працівників в готелі. Кількість працівників, котрі приймали участь у анкетуванні – 130 осіб.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня задоволення базових потреб працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»

Запитання	ТАК	НІ
Чи вважаєте Ви, що в інших готелях умови праці та заробітна плата кращі, ніж у нашому готелі?	68	62
Чи вважаєте Ви, що умови праці на Вашому робочому місці є безпечними та відповідають вимогам охорони праці?	84	46
Чи маєте Ви можливість звернутися до керівництва з особистими або професійними проблемами та отримати підтримку?	70	60
Чи турбується керівництво про умови праці своїх працівників?	50	80
Чи відчуваєте Ви труднощі у спілкуванні з колективом через низький рівень психологічного комфорту?	70	60
Чи часто Ви стикаєтесь із надмірним навантаженням у роботі?	91	39
Чи замислюєтесь Ви над необхідністю підвищення своєї заробітної плати?	100	30
Чи отримуєте Ви оплату за додаткову або разову роботу?	85	45
Чи отримує колектив премії за перевищення встановлених планових показників?	77	53
Чи досягнення результатів на Вашій посаді потребує значних моральних і психологічних зусиль?	93	37

Джерело: Надано адміністрацією готелю, додаток Б

Більшість відповідей «Так» за оцінкою рівня задоволення, характеризується тим, що базові потреби відображаються в психологічних потребах та матеріальному забезпеченні. Працівники не отримують бажаного та відчувають себе пригнічено через байдуже ставлення керівників до них. Деталізацію даних відображено в рисунку 2.2.

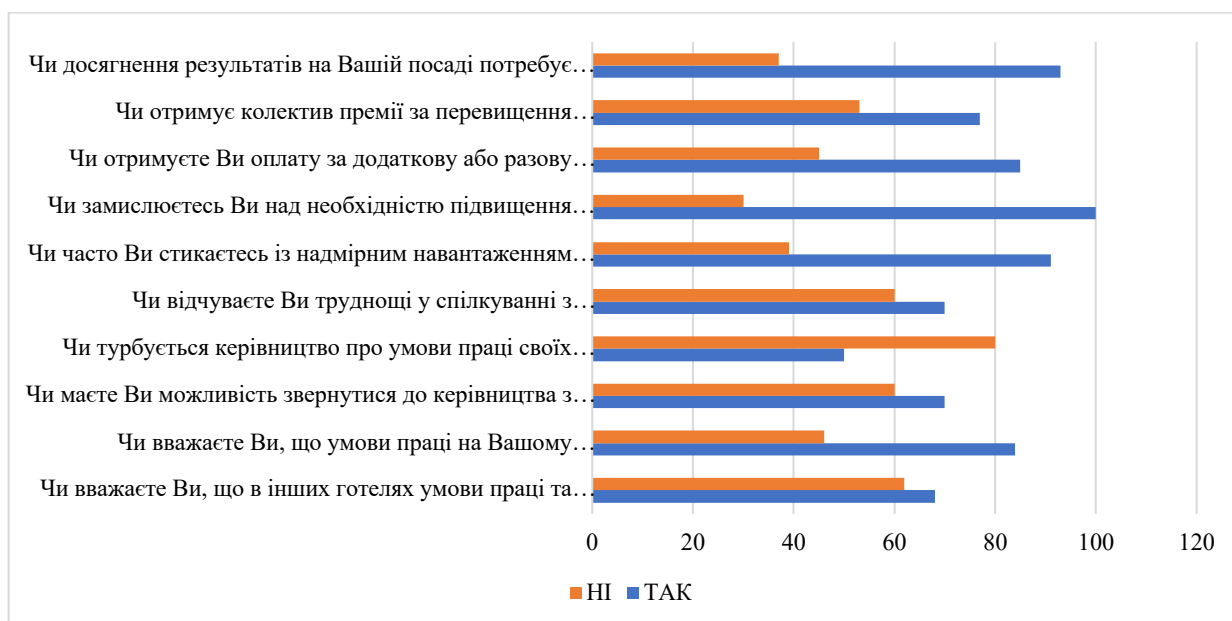


Рис. 2.2. Оцінка рівня задоволення базових потреб персоналу ТОВ «Гранд Менеджмент»

Відповідно до рисунка 2.2 ми бачимо різницю отриманих відповідей на поставлені питання. Співвідношення між «Так» і «Ні» в деяких питаннях надзвичайно велике. Розрив в питанні про матеріальне забезпечення дійсно вирізняється серед інших, оскільки співвідношення між «Так» - 100 та «Ні» - 30 достеменно вказує на існуючу проблему серед персоналу, відповідно це впливає на мотивацію кожного працівника працювати та викладатись для ефективної роботи. Також відзначаємо психологічну складову, оскільки на питання «Чи досягнення результатів на Вашій посаді потребує значних моральних і психологічних зусиль?» відповіло більшість «Так», а це свідчить про те що, працівники перевантажені та не отримують необхідної психологічної допомоги по типу додаткових вихідних, розважальних програм чи більш гнучкого графіка роботи.

Система мотивації в «Гранд Менеджмент» включає проведення соціальних заходів щодо працівників та клієнтів готелю. У таблиці 2.12 відображено операційні витрати підприємства.

Таблиця 2.12

Елементи операційних витрат ТОВ «Гранд Менеджмент»

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р.
Матеріальні затрати	10973	17236	28484	17511
Витрати на оплату праці	37997	39882	59349	21352
Відрахування на соціальні заходи	7272	8245	11404	4132
Амортизація	8849	8396	8879	30
Інші операційні витрати	44624	49111	70779	26155

Джерело: Фінансова звітність підприємства [55]

Мотиваційна програма підприємства пов'язана з формуванням фонду оплати праці. Отримання заробітної плати залежить від виконання планів та додаткових завдань, які впливають на КРІ готелю та дають змогу заробити бонус чи премію співробітнику. Витрати на оплату праці зростали кожного року і відхилення 2024 року до 2022 року склало 21352 тис. грн. В першу чергу це пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні, а також кількість працівників,

які могли отримувати додаткові надбавки зростали, проте є одна головна проблема у цій системі мотивації. Велику долю витрат зайняли «Інші операційні витрати» серед яких були вирахування на соціальні заходи для працівників готелю. Працівники отримують сертифікати в фітнес-центр, знижки на послуги готелю, відвідування арт виставок, похід в кіно, поїздка в заповідник і так далі. Більшість соціальних заходів були націлені на покращення морального та психологічного стану співробітників. У 2022 році було виділено 2% з операційних виплат, у 2023 році збільшились виплати до 5%, а у 2024 році збільшилось до 8%. Тобто затрати на покращення задоволеності працівників були такими: 2022 рік – 892 тис. грн, у 2023 році – 2455 тис. грн., а у 2024 році склало 5662 тис. грн. Ці цифри значно вплинули на продуктивність праці кожного з працівників. Це позначилось на ефективності готелю, кількість гостей збільшилась, сервіс покращився, проте професійного розвитку персонал не добирав. Продуктивність праці зростає, так у 2022 році вона складала 355 тис. грн/ос., у 2023 році – 714 тис. грн/ос., а у 2024 році – 1161 тис. грн/ос. Відхилення 2024 року до 2022 року склало 806 тис. грн/ос., що показує відмінний прогрес розвитку бажання працювати, все це стало можливим завдяки правильному розподілу фінансів, враховуючи мотиваційну систему з нематеріальними стимулами, де головним завданням було розвантажити працівника, дати можливість додаткового відпочинку та відчувати повагу, оскільки компанія готова задовольнити індивідуальні потреби кожного з працівників. Зручне розташування та наявність інфраструктури, дозволяють створювати привабливі умови. Наявність постійних клієнтів приносить надійний приріст доходів, що дозволяє вчасно виплачувати зарплату персоналу.

Використання мотивації оцінюється через її вплив на продуктивність і задоволеність працівників. «Гранд Менеджмент» має чудовий прогрес у продуктивності, проте система мотивацій потребує змін: премії не адаптовані до чітких KPI, нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний ріст) недостатньо розвинені. Відсутність маркетингових досліджень, обмежує розуміння потреб персоналу, що ускладнює створення цільових програм. Для з'ясування найважливіших критеріїв мотивації працівників до трудової діяльності було

проведено опитування за наступними критеріями, де кожен співробітник обирав найвагоміший критерій для себе: кар'єрний ріст, матеріальне забезпечення, стабільність готелю, визнання, гнучкий графік, безпека та комфорт, соціалізація.

Опитування проводилось за 2024 рік, кількість опитуваних становила 130 осіб, результати наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати опитування працівників ТОВ «Гранд Менеджмент» щодо критеріїв важливості елементів мотиваційної програми

Критерій	Кількість відповідей	Частка, %
Кар'єрний ріст	25	19
Матеріальне забезпечення	35	27
Стабільність готелю	9	7
Визнання	16	12
Гнучкість графіку	17	13
Безпека та комфорт	22	17
Соціалізація	6	5

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

У результаті проведеного опитування стало відомо, що найбільшу важливість у 2024 рік для працівників підприємства є матеріальне забезпечення – 35 відповідей, це сталий критерій, котрий завжди був серед найважливіших показників мотивації серед персоналу. Кар'єрний ріст обрали 25 осіб, стабільність готелю 9 осіб, за визнання та повагу 16 осіб, гнучкість графіку обрали 17 осіб, за соціалізацію 6 осіб та за безпеку і комфорт проголосували 22 особи, в наші дні це дійсно важливо. Варто відзначити, що відповіді респондентів відрізняють в залежності від відділу де працює співробітник, це говорить про те, що кожен співробітник індивідуально визначає свої потреби, так, наприклад, для адміністраторів важливішим буде кар'єрний ріст, матеріальне забезпечення та визнання. Якщо звернутись до нижчих відділів, наприклад, обслуговуючого персоналу, то їм важливо соціально адаптуватись, завжди знаходити спільну мову з гостями та персоналом, окрім цього звичайно відзначимо бажання зростати та отримувати підвищення в зарплаті. Кожен працівник індивідуально формує своє уявлення про роботу та бажаний результат, а керівникам в свою чергу потрібно

зрозуміти, що необхідно працівникам та адаптувати під них систему мотивації для збільшення продуктивності праці на підприємстві та покращенні виконання планів, як для готелю, так і для працівника.

Задоволеність системою мотивації ТОВ «Гранд Менеджмент» також відображають показники руху персоналу. Розраховані показники протягом досліджуваного періоду наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники руху персоналу ТОВ «Гранд Менеджмент» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	233	183	171	-62	-27
2. Прийнято працівників, осіб	5	10	7	-2	-40
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі: – за власним бажанням	55	22	15	-40	-73
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	2,4	5,6	4,2	1,8	75
5. Коефіцієнт плинності кадрів	26,4	12,4	9	-17,4	-66

Джерело: Фінансова звітність підприємства [55]

З табл. 2.14 можна зробити висновок, що за період з 2022 по 2024 роки в компанії ТОВ «Град Менеджмент» спостерігалися зміни в показниках руху персоналу, а саме:

- середньооблікова чисельність підприємства знизилась на 62 особи, що становить -27%;
- кількість прийнятих працівників за три роки зменшилась на 2 особи;
- кількість вибулих працівників зменшилася на 40 осіб;
- коефіцієнт прийняття кадрів збільшився на 75%;
- коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 66%, що свідчить про збільшення оборотності персоналу.

Оцінка ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент» здійснюється на основі аналізу динаміки ключових соціально-економічних показників за період 2022–2024 років. У таблиці 2.15 наведено дані щодо фонду оплати праці, структури заробітної плати, продуктивності праці,

коефіцієнтів покриття витрат на оплату праці, темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, а також співвідношення цих темпів. Це дозволяє комплексно оцінити зміни в ефективності системи стимулювання персоналу та її вплив на результативність діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р
		2022	2023	2024	
1	Фонд оплати праці, тис. грн.	37997	39882	59349	21352
2	Основна заробітна плата, тис. грн.	18999	19940	29670	10671
3	Додаткова заробітна плата, тис. грн.	11398	11962	17819	6421
4	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	7600	7980	11860	4260
5	Продуктивність праці, тис. грн./особа	355	714	1161	806
6	Коефіцієнт покриття витрат по оплаті праці	2,17	3,27	3,34	1,17
7	Темп зростання фонду заробітної плати	0,55	1,05	1,49	0,94
8	Темп зростання продуктивності праці	0,48	2,01	1,62	1,14
9	Співвідношення темпу зростання продуктивності праці і темпу зростання заробітної плати	0,87	1,91	1,09	0,22

Джерело: Фінансова звітність підприємства [56]

Упродовж вибраного періоду фонд оплати праці зріс з 37997 тис. грн у 2022 році до 59349 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 21352 тис. грн. Така динаміка свідчить про зростання інвестицій у персонал, що може бути пов'язано як з підвищенням розміру заробітної плати, так і з розширенням штату або з удосконаленням системи заохочень. Аналіз структури заробітної плати показує, що основна заробітна плата збільшилася на 10671 тис. грн, додаткова заробітна плата — на 6421 тис. грн, а інші заохочувальні та компенсаційні виплати — на 4260 тис. грн. Це відображає розширення системи мотиваційних заходів, зокрема премій, надбавок, матеріальної допомоги тощо.

Продуктивність праці працівників підприємства також демонструє позитивну динаміку: з 355 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 1161 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 806 тис. грн. Це є свідченням підвищення ефективності праці та результатом як зовнішніх, так і внутрішніх змін — зокрема

впровадження мотиваційних механізмів. Показник коефіцієнта покриття витрат на оплату праці зріс з 2,17 у 2022 році до 3,34 у 2024 році. Це означає, що підприємство покращило свою здатність забезпечувати виплати із заробітної плати за рахунок виторгу від реалізації продукції, що відображає його фінансову стабільність.

Темп зростання фонду заробітної плати становив 0,55 у 2022 році та 1,49 у 2024 році. Загалом за три роки фонд оплати праці збільшився на 0,94. Темп зростання продуктивності праці у 2022 році був 0,48, а у 2024 році — 1,62. Сукупне зростання продуктивності за три роки на 1,14. Це свідчить про те, що в деякі періоди заробітна плата зростала швидше, ніж продуктивність праці, що потребує уважного контролю. Показник співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати показав, що у 2022 році він становив 0,87, тобто зростання продуктивності відставало від зростання заробітної плати, у 2023 — 1,91, тобто зростання продуктивності значно випереджало зростання зарплати, у 2024 — 1,09, що пояснюється незначним випередженням продуктивності.

Загалом аналіз засвідчує поступове покращення ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент». Позитивна динаміка продуктивності праці та фінансових показників підтверджує доцільність запроваджених стимулювальних заходів, однак потребує подальшого контролю за узгодженістю темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці для збереження фінансової рівноваги підприємства.

Наявні проблеми в управлінні мотивацією персоналу ТОВ «Гранд Менеджмент» тісно пов'язані з його слабкими сторонами та відображають недоліки в системі управління. Перша проблема — знижена продуктивність праці, що вказує на слабку мотиваційну систему. Відсутність адаптивних KPI, недостатнє навчання чи мотиваційні програми, які не враховують індивідуальних потреб, призводять до того, що працівники не бачать сенсу працювати краще. Це особливо помітно в готельному бізнесі, де продуктивність напряму впливає на якість сервісу. Друга проблема — обмеженість кадрових ресурсів. Обмежена кількість персоналу створює перевантаження, особливо в сезон, що посилює ризик вигорання та знижує

залученість. Третя проблема — висока сезонна залежність, яка дестабілізує мотивацію. У міжсезоння працівники можуть втрачати інтерес через скорочення годин чи доходів, а система управління не пропонує альтернативних стимулів, як-от внутрішні проєкти чи навчання. Четверта проблема — пасивна рекламна діяльність, яка опосередковано впливає на мотивацію. Без активного просування готель втрачає клієнтів, що знижує фінансові можливості для стимулів і створює у працівників відчуття нестабільності. П'ята проблема — відсутність ефективних маркетингових досліджень, що обмежує розуміння потреб як гостей, так і персоналу. Без аналізу настроїв працівників чи їхніх мотиваційних драйверів система стимулів залишається шаблонною й нецільовою [61].

Проблематика ТОВ «Гранд Менеджмент» полягає у недостатній адаптивності системи мотивації до внутрішніх і зовнішніх викликів. Брак ресурсів, слабка організація мотиваційних процесів і відсутність аналітичного підходу створюють бар'єри для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Ці недоліки знижують здатність готелю повною мірою використовувати свої сильні сторони для зміцнення конкурентних позицій.

2.4. Напрями вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»

За результатами аналізу підприємницької діяльності готелю визначено устрій та функціонування внутрішніх процесів, серед яких ми поглиблено відзначимо управління мотивацією персоналу. Продуктивність праці має великий вплив на дохід та на життєдіяльність готелю, оскільки все залежить від ефективної взаємодії співробітників. Покращивши ефективність роботи працівників ТОВ «Гранд Менеджмент», готель набагато швидше та стабільно отримуватиме дохід. Для цього варто покращити розуміння KPI, кожен працівник має чітко розуміти поставлені задачі на майбутній календарний період, тобто менеджери мають бути

наставниками для своїх підлеглих, а не лише керівниками, тим самим оптимізувати та мотивувати працівників. Прозорість планів грає велику роль, це першочергово впливає на показники готельного підприємства. Серед показників KPI, які використовує готель, відзначимо наступні: RevPAR, ADR, Occupancy Rate, LOS (Length of Stay), RevPAC [2].

Розглянемо більш детально кожен з показників. RevPAR – відображає, скільки в середньому готель заробляє на кожен доступний номер за певний період, ADR – показує скільки в середньому готель отримує з одного проданого номеру за добу, Occupancy Rate – показує, яка частка всіх номерів була зайнята у визначений період, LOS – це показник, що відображає середню кількість ночей, які гості проводять у готелі за одне бронювання. RevPAC – відображає середній виторг готелю, розрахований на одного гостя. Іншими словами, RevPAC показує, скільки в середньому готель заробляє від кожного відвідувача за певний період часу.

Кожен з загальних показників KPI має підвид та належить до різних відділів структури підприємства, у нашому готелі відзначимо відділи, котрі мають свої KPI та виконують їх, у таблиці 2.16 надано перелік додаткових KPI кожного з відділів:

Таблиця 2.16

KPI для працівників рецепції ТОВ «Гранд Менеджмент»

Працівники рецепції				
KPI	Опис	Ціль	Періодичність	Мотивація
Індекс задоволеності гостей	Оцінка з анкет, онлайн-відгуків	> 85%	Щомісяця	Бонус при перевищенні поставленої цілі
Середній час заселення чи виїзду	Швидкість обслуговування	≤ 5 хв.	Щодня	Відзначення найоперативнішого працівника
Upsell номерів (додатковий продаж)	Скільки разів запропоновано покращення номера	≥ 20% спроб від усіх чекінів	Щотижня	Грошова надбавка за кожну успішну пропозицію
Позитивні онлайн-відгуки	Booking, Google	≥ 10/міс з згадкою імені працівника	Щомісяця	Винагорода за згадку

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

Система КРІ адміністрації та рецепції має бути чітко структурованою, щоб охоплювати основні аспекти роботи персоналу рецепції та поєднувати кількісні цілі з мотиваційними заходами. Вона спрямована на:

- підвищення задоволеності гостей через опитування та відгуки;
- оптимізацію часу обслуговування (вимірювання середнього часу заселення/виселення);
- збільшення доходу через додаткові продажі;
- стимулювання персоналу до створення позитивного іміджу закладу (згадка у відгуках з іменем працівника).

Застосування регулярного моніторингу (щоденно, щотижня, щомісяця) дозволяє швидко реагувати на відхилення та підтримувати високий рівень сервісу. Мотиваційна складова (бонуси, винагороди, грошові надбавки) створює додатковий стимул для досягнення та перевищення поставлених цілей.

Таблиця 2.16.1

КРІ для покоївок (хаускіпінг) ТОВ «Гранд Менеджмент»

Покоївки / Хаускіпінг				
КРІ	Опис	Ціль	Періодичність	Мотивація
Кількість прибраних номерів	Кількість за зміну	15 – 20	Щодня	Додаткова оплата за перевиконання
Якість прибирання	Оцінка керівника/гостя	> 95% без скарг	Щотижня	Премія при 100%
Відсутність скарг	Кількість скарг на прибирання	0	Щомісяця	Колективна винагорода
Економія витрат	Економне використання засобів	У межах норми	Щомісяця	Премія за раціональне використання

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

КРІ для хаускіпінгу побудовані на поєднанні кількісних та якісних показників, що дозволяє оцінювати не лише обсяг виконаної роботи, а й її якість та ефективність. Основні акценти:

- продуктивність працівників: норма 15–20 номерів на зміну з мотивацією за перевиконання;
- якість прибирання: оцінка керівництвом або гостями з ціллю понад 95%

без скарг, за що передбачено премію;

- відсутність скарг: нульова кількість скарг щомісяця стимулюється колективною винагородою;

- економія ресурсів: ефективне використання витратних матеріалів заохочується премією.

Система побудована так, щоб збалансувати швидкість роботи, якість, задоволення гостей та економічність. Мотиваційні заходи — грошові винагороди та колективні премії — стимулюють командну відповідальність та персональну ефективність.

Таблиця 2.16.2

КРІ працівників Room Service ТОВ «Гранд Менеджмент»

Ресторан / Room Service				
КРІ	Опис	Ціль	Періодичність	Мотивація
Середній чек на гостя	Сума замовлень	Зростання на 10%	Щомісяця	Бонуси за продажі додаткових страв/послуг
Час доставки	Від кухні до номера	≤ 20 хв	Щодня	Відзначення найоперативнішого працівника
Кількість скарг	Обслуговування	0	Щомісяця	Колективна винагорода
Оцінка сервісу	Задоволеність гостей	$> 4,5$	Постійно	Мотиваційна програма – "Зірка сервісу" з нагородою

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

КРІ ресторанного сервісу формують баланс між фінансовими, операційними та якісними показниками обслуговування, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та задоволеності гостей. Ключовими напрямками є:

- зростання прибутковості: збільшення середнього чека на гостя на 10% щомісяця, стимулюється бонусами за додаткові продажі;

- оперативність обслуговування: доставка страв у номер до 20 хвилин, з щоденним відзначенням найшвидших працівників;

- якість обслуговування: нульова кількість скарг — ціль, яка щомісяця заохочується колективною винагородою;

- задоволеність гостей: стабільна оцінка сервісу понад 4,5 бали, що підтримується спеціальною мотиваційною програмою «Зірка сервісу».

Мотиваційні заходи охоплюють як персональні, так і командні стимули, що сприяє підтриманню високих стандартів у щоденній роботі. Система КРІ спрямована на підвищення якості обслуговування, ефективності персоналу та прибутковості ресторанного сервісу.

Таблиця 2.16.3

КРІ для менеджерів ТОВ «Гранд Менеджмент»

Менеджмент				
КРІ	Опис	Ціль	Періодичність	Мотивація
RevPAR	Дохід на доступний номер	Поступове зростання	Щомісяця	Грошова надбавка за результат
ADR	Середній тариф	В залежності від сезону	Щомісяця	Грошові бонуси
Заповненість номерного фонду	% проданих номерів	> 80%	Щодня/щомісяця	Заохочення за перевищення плану
Повторні гості	Клієнти, які повертаються	> 25%	Щоквартально	Бонус за ефективні програми лояльності

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

Сформований КРІ менеджменту демонструє систему оцінювання ефективності роботи відділу в готелі. Основні акценти зроблено на фінансові результати та рівень задоволеності клієнтів:

- RevPAR (дохід на доступний номер) та ADR (середній тариф): фінансові показники, що вимірюються щомісяця. Їхня мета — забезпечити поступове зростання доходів, за досягнення результатів передбачена грошова мотивація.

- заповненість номерного фонду: операційний показник, який контролюється щодня або щомісяця. Мета — підтримувати рівень вище 80%, за перевищення плану надаються заохочення.

- повторні гості: індикатор якості обслуговування та лояльності клієнтів. Мета — понад 25% повторних відвідувачів, аналіз проводиться щоквартально. Мотивація — бонуси за ефективність програм лояльності.

Система КРІ зосереджена на підвищенні прибутковості, заповненості готелю та лояльності клієнтів. Регулярний моніторинг і чітка система мотивації сприяють

досягненню стратегічних цілей готелю через стимулювання персоналу до результативної роботи.

Таблиця 2.16.4

Загальні командні та персональні КРІ для працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»

Загальні командні та персональні КРІ				
КРІ	Опис	Ціль	Періодичність	Мотивація
Співробітник місяця	На основі відгуків, ефективності, ініціативності	Обирається по кожному відділу	Щомісяця	Премія, грамота, публічне визнання
Пунктуальність	Вчасний прихід на зміну	$\geq 98\%$ без запізнь	Щомісяця	Надбавка до зарплати або додатковий вихідний
Ідеї з покращення сервісу	Внесення пропозицій	≥ 1 ідея/місяць	Щомісяця	Винагорода за найкращу ідею
Підтримка колег	Готовність допомогти іншим	Оцінюється керівником	Постійно	Командна винагорода або публічна подяка

Джерело: Сформовано на основі проведеного дослідження

Загальні командні та персональні КРІ охоплюють ключові аспекти внутрішньої взаємодії, дисципліни та ініціативності персоналу:

- співробітник місяця: визначення кращого працівника на основі відгуків, ефективності та ініціативи в межах кожного відділу, щомісячно, з можливістю отримання премії, грамоти або публічного визнання;

- пунктуальність: своєчасний прихід на зміну, з орієнтиром не менше 98% без запізнь, перевіряється щомісячно, за що передбачається надбавка до зарплати або додатковий вихідний;

- ідеї з покращення сервісу: внесення не менше однієї пропозиції на місяць, що сприяє розвитку сервісу, з можливістю отримання винагороди за найкращу ідею;

- підтримка колег: готовність допомагати іншим членам команди, оцінювана керівником на постійній основі, за що може бути надана командна винагорода або публічна подяка.

Система командних і персональних КРІ спрямована на формування згуртованої команди, розвиток особистої відповідальності та ініціативності.

Мотиваційні заходи мають нематеріальний і матеріальний характер, що дозволяє підтримувати моральний клімат, водночас заохочуючи зацікавленість і дисципліну.

Впровадження KPI дозволяє системно оцінювати та стимулювати ефективність праці як на рівні менеджменту, так і серед усього персоналу. Завдяки чітким цілям і регулярній мотивації покращується фінансова результативність, зростає якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів. KPI формують культуру відповідальності, ініціативності й командної підтримки, що сприяє стабільному розвитку організації. У результаті зменшується кількість помилок, зростає лояльність гостей, а також з'являються нові ідеї для вдосконалення процесів. Таким чином, KPI стають інструментом зростання як продуктивності працівників, так і загального прибутку компанії.

Враховуючи покращення ключових показників ефективності персоналу розрахуємо прогнозні показники на 2025 рік та відобразимо їх в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Прогнозні показники ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Гранд Менеджмент»

№ п/п	Показники	Роки		Прогноз 2025	Абсолютне відхилення прогноз 2025 р. до 2024 р
		2023	2024		
1.	Чистий дохід, тис. грн.	130588	198453	297679	99226
2.	Фонд оплати праці, тис. грн.	39882	59349	78430	19081
3.	Основна заробітна плата, тис. грн.	19940	29670	40055	10385
4.	Додаткова заробітна плата, тис. грн.	11962	17819	22550	4731
5.	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	7980	11860	15825	3965
6.	Продуктивність праці, тис. грн. особа	714	1161	1826	665
7.	Коефіцієнт покриття витрат по оплаті праці	3,27	3,34	3,79	0,45
8.	Темп зростання фонду заробітної плати	1,05	1,49	1,32	-0,17
9.	Темп зростання продуктивності праці	2,01	1,63	1,57	-0,06
10.	Співвідношення темпу зростання продуктивності праці і темпу зростання заробітної плати	1,91	1,09	1,2	0,11

Джерело: Сформовано на основі власних досліджень

Зберігаючи тенденцію росту за 2024 рік та введення нових і прозорих KPI ми отримуємо наступні дані: прогнозований чистий дохід на 2025 рік складає 297679

тис. грн, що характеризується тривалим ростом, а абсолютне відхилення становить 99226 тис. грн відповідно до 2024 року. Відповідно зростають виплати на оплату праці, прогнозована сума 78430 тис. грн., з якої 22550 тис. грн це витрати на додаткову заробітну плату, котра характеризується новою системою мотивації з новими KPI, а саме це затрати на:

- оплата за понаднормові години;
- оплата за роботу в нічний/святковий час;
- оплата за суміщення професій;
- оплата за час навчання або підвищення кваліфікації.

Також прогнозовано збільшуються заохочувальні та компенсаційні витрати підприємства, це свідчить про розвиток заохочувальних заходів та програм для персоналу, до таких виплат належать:

- премії;
- матеріальна допомога;
- винагороди за підсумками року/сезону;
- подарунки, сертифікати, транспорт, телефонія.

Формування нових показників вплинули на збільшення кількості премій, додали винагороди за продуктивну працю за підсумками року чи сезону, також розробили програми матеріальної підтримки працівника, в разі необхідного лікування чи сімейних проблем. Розширили додаткові гостинці у вигляді приємних подарунків, сертифікатів та компенсації за транспорт та використання телефону у робочий час.

Прогнозовані показники продуктивності праці теж зростуть до 1826 тис. грн за особу, оскільки було запроваджено нові групи факторів, які впливають на ефективність роботи працівників, це матеріальні стимули та організаційні чинники. Підвищення кваліфікації персоналу, навчання, тренінги, а також усунення дратівливих чинників та загальне покращення задоволеності працівників впливає першочергово на збільшення продуктивності праці на підприємстві. Коефіцієнт покриття витрат по оплаті праці прогнозований на 2025 рік становить 3,79, що більше на 0,45 пункти порівняно з 2024 року. Це пояснює те, що готель тривало та

стабільно генерує дохід для покриття витрат на оплату праці працівників. Що стосується темпів зростання фонду заробітної плати, то показник прогнозується на рівні 1,32, що на 0,27 пункти більше порівняно з 2023 роком.

Розрахунок проводиться за формулою:

$$\text{ФЗП} = \frac{\text{ФЗП поточного періоду}}{\text{ФЗП минулого періоду}}, \quad (1.4)$$

ФЗП – фонд заробітної плати

Темпи зростання продуктивності праці за прогнозними розрахунками у 2024 році становитиме 1,57, що на 0,06 пункти менше порівняно з 2024 роком. Проте, як очікується, запропоновані заходи дадуть можливість оптимізувати величину фонду оплати праці і рівень продуктивності праці.

Співвідношення темпу зростання продуктивності праці і темпу зростання заробітної плати в прогнозному 2025 році, як очікується, становитиме 1,2, абсолютне відхилення співвідношення у прогнозному 2025 року порівняно з 2024 роком складає 0,11. Це є свідченням того, що запропоновані управлінські заходи щодо покращення системи мотивації праці досліджуваного підприємства є дієвими та сприяють збільшенню доходів діяльності.

Отже, вдосконалення системи мотивації у готельній сфері базується на комплексному підході, серед яких особливе значення надається якісним індикаторам, що відображають внутрішній психологічний стан колективу, ставлення персоналу до роботи, рівень їхньої залученості, лояльності та задоволеності трудовим процесом. Саме ці показники є важливими для формування позитивної корпоративної культури, сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування гостей, що в свою чергу впливає на репутацію готельного підприємства. Водночас велике значення мають кількісні показники, до яких належать конкретні КРІ, що відображають матеріальні результати мотивації, зокрема продуктивність праці, фінансові результати діяльності, рівень плинності кадрів, кількість повторних бронювань тощо. Ці кількісні метрики виступають важливим інструментом для контролю ефективності застосованих мотиваційних заходів, дозволяють здійснювати

планування ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі статистичних даних. Враховуючи багатогранність мотивації як соціального явища, досягнення високої ефективності в управлінні мотивацією працівників неможливе без впровадження системного, комплексного підходу, який інтегрує як якісні, так і кількісні показники, забезпечує регулярний моніторинг та аналіз динаміки змін.

Висновок до розділу 2

Система управління діяльністю ТОВ «Гранд Менеджмент», що керує п'ятизірковим готелем, має міцний потенціал, але стикається з викликами, які обмежують її ефективність, зокрема в управлінні мотивацією персоналу. Аналіз організаційно-правової характеристики, бізнес-процесів, мотиваційної системи та конкурентного середовища дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити стан системи мотивації та визначити напрями її вдосконалення.

Слабкі сторони системи управління, такі як сезонна залежність, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, низька продуктивність праці, пасивна рекламна діяльність і відсутність маркетингових досліджень, створюють суттєві перешкоди для ефективної мотивації. Обмежені ресурси унеможливають інвестиції в навчання чи сучасні HR-інструменти. Низька продуктивність праці відображає слабкість мотиваційної системи: відсутність чітких KPI, недостатній розвиток нематеріальних стимулів і слабе навчання призводять до того, що працівники не бачать сенсу працювати ефективніше. Система мотивації персоналу є ключовим елементом управління, адже від залученості працівників залежить якість сервісу, що є основою конкурентоспроможності готелю. У «Гранд Менеджмент» мотивація поєднує фінансові (зарплата, премії), нематеріальні (похвала, знижки на послуги) і соціальні (командні заходи) стимули, що відповідає сучасним підходам. Проте її реалізація має недоліки. Різноманітність персоналу — від покоївок, які цінують стабільність, до менеджерів, орієнтованих на кар'єру, — вимагає

індивідуалізованих програм, але обмежені ресурси та відсутність аналізу потреб роблять стимули шаблонними. Сезонність ускладнює мотивацію: у високий сезон перевантаження знижує ентузіазм, а в міжсезоння брак стимулів сприяє демотивації. Низька продуктивність праці підтверджує, що система не досягає мети підвищення ефективності, хоча репутація готелю частково компенсує це, створюючи внутрішню мотивацію через гордість за роботу в престижному закладі.

Для вдосконалення системи мотивації необхідно усунути виявлені слабкі місця. Низька продуктивність праці вимагає впровадження чітких KPI, які будуть прозорими та зрозумілими для всіх категорій персоналу. По-друге, обмеженість кадрових ресурсів можна частково компенсувати через чіткий розподіл обов'язків і введення стимулів за багатозадачність, що дозволить працівникам проявити себе в різних ролях і підвищить їхню залученість. Фінансові стимули, такі як бонуси за перевиконання плану чи оплата понаднормових годин, повинні поєднуватися з нематеріальними — гнучким графіком, програмами визнання (сертифікати, подарунки) і безкоштовними курсами навчання в міжсезоння. У високий сезон акцент на фінансові стимули (премії за вислугу, додаткові зміни) і тимбілдинг для підтримки морального духу, а в міжсезоння — на розвиток навичок через навчання та накопичення балів за виконання завдань, які можна обміняти на вихідні чи подарункові сертифікати.

У цілому, система управління діяльністю ТОВ «Гранд Менеджмент» має потенціал для розвитку завдяки репутації, інфраструктурі та клієнтській базі, але її мотиваційна складова потребує значного вдосконалення. Низька продуктивність, сезонність і ресурсні обмеження є основними бар'єрами, які можна подолати через чіткі KPI, індивідуалізовані стимули, регулярне навчання та активізацію маркетингу. Ці зміни підвищать залученість персоналу, якість сервісу та конкурентоспроможність готелю, забезпечуючи стабільне зростання в умовах конкуренції з провідними готелями України.

ВИСНОВОК

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління мотивацією працівників підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Мотивацію розглянуто в двох аспектах: з управлінської точки зору – як процес узгодження цілей організації та працівника для оптимального задоволення їхніх потреб; з економічної – як сукупність методів впливу на персонал для досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

2. Система управління мотивацією відіграє ключову роль у формуванні стимулів для досягнення цілей підприємства та працівників. Розробка якої займає певний відрізок часу, починаючи від ідеї, методів управління, принципів мотивації, опитування працівників та закінчуючи побудовою кінцевої системи стимулів.

3. Оцінка ефективності мотивації на підприємстві є необхідною для виявлення сильних і слабких сторін мотиваційної системи. Система показників визначає рівень задоволеності працівників, а також доцільність обраного мотиваційного механізму стратегічним цілям організації. Це дозволяє оптимізувати управління персоналом, підвищити продуктивність праці та досягти кращої узгодженості між індивідуальними й корпоративними інтересами.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління мотивацією працівників є невід’ємною частиною ефективного функціонування підприємства. Правові основи, такі як КЗпП і державні програми, створюють рамки для організації трудових відносин, тоді як внутрішні документи конкретизують ці норми відповідно до потреб компанії.

5. ТОВ «Гранд Менеджмент» є приватним підприємством, що здійснює діяльність у готельно-ресторанній сфері. Підприємство має тривалу історію діяльності та філіали по всьому світу. Структуру ТОВ «Гранд Менеджмент» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, що повністю описує особливості

діяльності підприємства. Функції управління розподіляються згідно з внутрішніми нормативними документами підприємства, зокрема на основі положень посадових інструкцій.

6. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства проводилась за допомогою фінансової діяльності підприємства за останні три роки. У ході дослідження було прораховано то проаналізовано важливі показники продуктивності підприємства та ефективність керуючої ланки підприємства. Описано результати отриманих показників з аналізом їх значень та відображенням зміни показників у відношенні теперішніх років до минулих.

7. Оцінка існуючої системи управління мотивацією працівників відбувалася за рахунок виявлення потреб серед працівників на підприємстві. Аналіз допоміг виявити недоліки та слабкі місця мотиваційних стимулів підприємства. Також проблеми полягають у недостатній адаптивності системи мотивації до внутрішніх і зовнішніх викликів. Брак ресурсів, слабка організація мотиваційних процесів і відсутність аналітичного підходу створюють бар'єри для підвищення продуктивності та залученості персоналу.

8. Удосконалення мотиваційної частини ділиться на дві частини: нематеріальні та матеріальні стимули. Серед матеріальних стимулів було розроблено: додаткові надбавки на час завантажених сезонів, додаткові премії за виконання планів керуючих чи KPI готелю. Що стосується нематеріальних стимулів, то це KPI націлені на стимулювання розвитку індивідуальних потреб працівника: гнучкий графік, вихідні, похвала, навчання, подарунки/сертифікати. Таким чином, збалансоване використання різних груп показників у поєднанні з системним підходом забезпечує підвищення ефективності мотивації, сприяє розвитку персоналу і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AuditBloom Blog. KPI і показники ефективності готелів, 2025. URL: <https://surli.cc/hktrii>
2. Easymys Blog. Аналітика готелю з EasyMS, 2022. URL: <https://surl.lt/loldce>
3. Fairmont Grand Hotel Kyiv. URL: <https://surl.lu/vqufft>
4. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «Гранд Менеджмент». URL: <https://opendatabot.ua/c/37200675>
5. Атаманенко К. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. Collaborator, 2021. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/>
6. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві, 2023. URL: <https://surl.li/ovvylb>
7. Виноградова О.В., Федюнін С.А. Мотивація у галузі телекомунікацій: дуальний контент, 2020. URL: <https://surli.cc/vpetmy>
8. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58. URL: <https://surli.cc/sevkyt>
9. Воскресенська О. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу. Business Inform, № 8, 2020. URL: <https://surl.li/yxfjil>
10. Галушак М., Кучинський В. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Transformations in Business & Economics, 2022. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20/>
11. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. URL: <https://surli.cc/rfcloc>
12. Голик О. М. Система мотивації персоналу бізнес-структури. Національний авіаційний університет, 2020. URL: <https://surl.li/hctyln>
13. Гринько Т., Гільорме Т. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. Економіка та суспільство, 2024. URL: <https://surl.li/kygbvp>
14. Гудзь О. Є., Чорний В. В. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 3, 2020. URL:

<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2482>

15. Д'яконова, А., Трішин, Ф., Коротич, О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. Економіка та суспільство, 2021. URL: <https://surl.lu/zhjptl>

16. Спіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство, № 23, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147>

17. Жигалкевич Ж. М. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності підприємства, 2021. URL: <https://surl.li/kewkxf>

18. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Функціональні особливості управління мотивацією працівників. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 3, 2020. URL: <https://surli.cc/wwqxfr>

19. Завадяк Р.І., Завадяк Я.С., Гудзовата Л.М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2020. URL: <https://surl.li/pccbtm>

20. Зеленський В. Про колективні угоди та договори. Верховна рада України, 2023. URL: <https://surl.gd/wrncwu>

21. Зосим М. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор, 2021. URL: <https://surl.li/bfkdxv>

22. Зосим М. Теорія Макгрегора Х, Y, 2022. URL: <https://surl.li/qvsrza>

23. Зосим М. Теорія мотивації Герцберга, 2020. URL: <https://surl.lu/fdtzqf>

24. Зосим М. Теорія очікування Врума, 2023. URL: <https://surl.li/hxnecg>

25. Зосим М. Теорія потреб МакКлелланда, 2022. URL: <https://surl.gd/ygldff>

26. Кичко І. Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2021. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/235938>

27. Кодекс законів про працю: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Редакція від 24.12.2023, підстава 3494-IX. URL: <https://surl.li/qdwlcd>

28. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics, 2023.

URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426>

29. Колесніченко О. Кількість гостей у п'ятизіркових готелях зростає попри війну. Економічна правда, 2023. URL: <https://surl.lu/drswyf>

30. Команда Hurma. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. Hurma.work, 2024. URL: <https://surli.cc/gxxzoy>

31. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства, 2024. URL: <https://surl.li/yczxzn>

32. Котигорошко В. Теорія Маслоу, 2023. URL: <https://surli.cc/ejtpd>

33. Лавринюк О., Кириченко В., Мотивація до навчальної діяльності: аналіз сучасних теорій, 2023. URL: <https://surli.cc/etnozt>

34. Литвинчук О. В. Управління мотивацією працівників. ResearchGate, 2024. URL: <https://surl.li/uwdlvv>

35. Лісовська Л. Мотивація: що це, види та як підвищити. Телегазета, 2021. URL: <https://surl.li/agovtd>

36. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. Центральньо-український науковий вісник. Економічні науки. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230.

37. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. Logos Online, 2020. URL: <https://surl.li/imrkzg>

38. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. ResearchGate, 2023. URL: <https://surl.li/kethaw>

39. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рibaкова С. С., Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку, 2020. URL: <https://surl.gd/khsrnz>

40. Мохнаток В. Правове та нормативно-методичне забезпечення управління персоналом на підприємстві. Подільський науковий вісник, 2023. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/4_2023/Bartosh_Mokhnatok.pdf

41. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. URL: <https://surl.li/dkkcsy>

42. Никоненко О., Данкович Н. Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників, 2024. URL: <https://surl.li/djudps>

43. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві, 2021. URL: <https://surl.li/ygdlpe>
44. Оксенюк К. Мотиваційне середовище підприємства. Економічний розвиток, № 3, 2022. URL: <https://surl.li/flylkr>
45. Оксенюк К., Формування системи мотивації персоналу на підприємстві, 2022. URL: <https://surli.cc/tyzrtt>
46. Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи. Про журнал, Т. 3, № 1, 2020. URL: <https://surl.li/dbzpsc>
47. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Економіка та управління, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10>
48. Павлюк С. І., Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі, 2023. URL: <https://surl.li/lhgsfe>
49. Петренко О. М. Робота з поколінням Z: що їм важливо і як з ними взаємодіяти. Електронна система Ок. Безпека, 2021. URL: <https://surl.li/wsfbgg>
50. Попова С. Ю., Слащева А. В., Сімакова О. О., Пусікова О. А., Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету, 2020. № 5 151-155. URL: <https://surli.cc/smgzwc>
51. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, № 3 (76), 2021. URL: <https://surl.lu/gmgybq>
52. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 2, 2020. URL: <https://surl.li/jvqeui>
53. Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління, № 4 (40), 2020. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10200>
54. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio, 2024. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298116>

55. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. Економіка та суспільство, № 58, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3307>
56. ТОВ «Гранд Менеджмент». Clarity Project. URL: <https://surl.li/njfbxr>
57. Турчин Т. С., Забаштанський М. М. Особливості управління мотивацією персоналу підприємства в сучасних умовах. Юність науки – 2021, Чернігів, 2021. URL: <https://surl.lu/sspaal>
58. Український психологічний ХАБ. Хоторнський ефект: розуміння впливу спостережень на поведінку людей, 2021. URL: <https://surl.li/cfwvnb>
59. Форостинська А. С. Удосконалення управління мотивацією праці співробітників підприємства. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. URL: <https://surl.li/ftmrxt>
60. Шленьова М. Г. Мотивація як ефективний спосіб управління персоналом. Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання, Харків, 2021. URL: <https://zenodo.org/records/4554220>
61. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 15, 2024. URL: <https://surl.lu/wstaww>
62. Яковенко О. І., Маркова Ф., Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. Економіка та суспільство, 2024. URL: <https://surl.li/hxeafj>
63. Якушевич О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 3(2), 195-208, 2020. URL: <https://surl.li/pzmvvj>
64. Шалева О. Система KPI як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств, 2024. URL: <https://surl.li/flfalj>

ДОДАТКИ

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

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Києва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 233
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ		
2023	02	24
37200675		
UA80000000000719633		
240		
55.10		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2022 р.
Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	521.00	381.00
первісна вартість	1001	3436.00	3436.00
накопичена амортизація	1002	2915.00	3055.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25.00	25.00
Основні засоби:	1010	413328.00	407274.00
первісна вартість	1011	571165.00	573206.00
знос	1012	157837.00	165932.00
Інші фінансові інвестиції	1035	109311.00	118731.00
Усього за розділом I	1095	523185.00	526411.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5903.00	3972.00
Виробничі запаси	1101	2069.00	2084.00
Товари	1104	3834.00	1888.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1395.00	1384.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10539.00	6074.00
- з бюджетом	1135	2.00	2.00
- у тому числі з податку на прибуток	1136	2.00	2.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2985.00	1471.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8526.00	3372.00
Готівка	1166	282.00	374.00
Рахунки в банках	1167	6535.00	1725.00
Витрати майбутніх періодів	1170	218.00	210.00
Інші оборотні активи	1190	9598.00	7737.00

Усього за розділом II	1195	39166.00	24222.00
Баланс	1300	562351.00	550633.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001.00	30001.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-92271.00	-192025.00
Усього за розділом I	1495	-62270	-162024.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	10062.00	10109.00
- розрахунками з бюджетом	1620	4782.00	2732.00
- розрахунками зі страхування	1625	771.00	389.00
- розрахунками з оплати праці	1630	3077.00	1700.00
- за одержаними авансами	1635	7818.00	7509.00
Поточні забезпечення	1660	7401.00	9125.00
Інші поточні зобов'язання	1690	590710.00	681093.00
Усього за розділом III	1695	624621.00	712657.00
Баланс	1900	562351.00	550633.00

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до
фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Кисва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 233
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ		
2023	02	24
37200675		
UA800000000000719633		
240		
55.10		

Звіт про фінансові результати
за 2022 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82604.00	269308.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64870.00	110902.00
Валовий: прибуток	2090	17734.00	158406.00
Інші операційні доходи	2120	63243.00	118198.00
Адміністративні витрати	2130	33019.00	58389.00
Витрати на збут	2150	14495.00	42447.00
Інші операційні витрати	2180	4137.00	2086.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30326.00	173682.00
Фінансові витрати	2250	130080.00	90117.00
Інші витрати	2270		10.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		83555.00
- збиток	2295	99754.00	
Податок на прибуток	2300		-133.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		83422.00
- збиток	2355	99754.00	

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід	2465	-99754.00	83422.00

Елементи операційний витрат

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	16868.00	37901.00
Витрати на оплату праці	2505	37997.00	68897.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7272.00	12530.00
Амортизація	2515	8849.00	8850.00
Інші операційні витрати	2520	44535.00	85779.00
Разом	2550	115521.00	213957.00

Додаток 3
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до
фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Києва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 183
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ		
2024	02	28
37200675		
UA80000000000719633		
240		
55.10		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2023 р.
Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	381.00	257.00
первісна вартість	1001	3436.00	3428.00
накопичена амортизація	1002	3055.00	3171.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25.00	25.00
Основні засоби:	1010	407274.00	405400.00
первісна вартість	1011	573206.00	579567.00
знос	1012	165932.00	174167.00
Інші фінансові інвестиції	1035	118731.00	121031.00
Усього за розділом I	1095	526411.00	526713.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3972.00	3779.00
Виробничі запаси	1101	2084.00	2204.00
Товари	1104	1888.00	1575.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1384.00	1037.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6074.00	5725.00
- з бюджетом	1135	2.00	2314.00
- у тому числі з податку на прибуток	1136	2.00	3.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1471.00	432.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3372.00	9009.00
Готівка	1166	374.00	907.00
Рахунки в банках	1167	1725.00	7555.00
Витрати майбутніх періодів	1170	210.00	297.00
Інші оборотні активи	1190	7737.00	7461.00
Усього за розділом II	1195	24222.00	30054.00
Баланс	1300	550633.00	556767.00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001.00	30001.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-192025.00	-265462.00
Усього за розділом I	1495	-162024.00	-235461.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	10109.00	6359.00
- розрахунками з бюджетом	1620	2732.00	1991.00
- розрахунками зі страхування	1625	389.00	528.00
- розрахунками з оплати праці	1630	1700.00	2004.00
- за одержаними авансами	1635	7509.00	6917.00
Поточні забезпечення	1660	9125.00	6416.00
Інші поточні зобов'язання	1690	681093.00	768013.00
Усього за розділом III	1695	712657.00	792228.00
Баланс	1900	550633.00	556767.00

Додаток 4
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до
фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Києва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 183
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ

2024	02	28
37200675		
UA800000000000719633		
240		
55.10		

Звіт про фінансові результати
за 2023 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130588.00	82604.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	81232.00	64870.00
Валовий: прибуток	2090	49356.00	17734.00
Інші операційні доходи	2120	54319.00	63243.00
Адміністративні витрати	2130	28680.00	33019.00
Витрати на збут	2150	17344.00	14495.00
Інші операційні витрати	2180	522.00	4137.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	57129.00	30326.00
Фінансові витрати	2250	130566.00	130080.00
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
- збиток	2295	73437.00	99754.00
Податок на прибуток	2300		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
- збиток	2355	73437.00	99754.00

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід	2465	-73437.00	-99754.00

Елементи операційний витрат

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	17236.00	10973.00
Витрати на оплату праці	2505	39882.00	37997.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8245.00	7272.00
Амортизація	2515	8396.00	8849.00
Інші операційні витрати	2520	49111.00	44535.00
Разом	2550	122870.00	115521.00

Додаток 5
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до
фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Києва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 171
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ		
2025	02	28
37200675		
UA80000000000719633		
240		
55.10		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2024 р.
Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	257.00	503.00
первісна вартість	1001	3428.00	3820.00
накопичена амортизація	1002	3171.00	3317.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25.00	25.00
Основні засоби:	1010	405400.00	402882.00
первісна вартість	1011	579567.00	585244.00
знос	1012	174167.00	182362.00
Інші фінансові інвестиції	1035	121031.00	121974.00
Усього за розділом I	1095	526713.00	525384.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3779.00	4420.00
Виробничі запаси	1101	2204.00	2477.00
Товари	1104	1575.00	1942.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037.00	1342.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5725.00	6213.00
- з бюджетом	1135	2314.00	1190.00
- у тому числі з податку на прибуток	1136	3.00	12.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	432.00	1127.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9009.00	15967.00
Готівка	1166	907.00	654.00
Рахунки в банках	1167	7555.00	15313.00
Витрати майбутніх періодів	1170	297.00	704.00
Інші оборотні активи	1190	7461.00	7826.00
Усього за розділом II	1195	30054.00	38789.00
Баланс	1300	556767.00	564173.00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001.00	30001.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-265462.00	-306734.00
Усього за розділом I	1495	-235461.00	-276733.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	6359.00	7392.00
- розрахунками з бюджетом	1620	1991.00	2798.00
- розрахунками зі страхування	1625	528.00	561.00
- розрахунками з оплати праці	1630	2004.00	2450.00
- за одержаними авансами	1635	6917.00	6267.00
Поточні забезпечення	1660	6416.00	7980.00
Інші поточні зобов'язання	1690	768013.00	813458.00
Усього за розділом III	1695	792228.00	840906.00
Баланс	1900	556767.00	564173.00

Додаток 6
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до
фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ТОВ «Гранд Менеджмент» за ЄДРПОУ
Територія Подільський р-н м. Києва за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова
форма господарювання ТОВ за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування за КВЕД
Середня кількість працівників 171
Адреса: м. Київ, вул. Набережно-хрещатицька, будинок, 1
Одиниця виміру: тис. грн. з двома десятковими знаками

КОДИ

2025	02	28
37200675		
UA80000000000719633		
240		
55.10		

Звіт про фінансові результати
за 2024 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	198453.00	130588.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	117888.00	81232.00
Валовий: прибуток	2090	80565.00	49356.00
Інші операційні доходи	2120	62050.00	54319.00
Адміністративні витрати	2130	41342.00	28680.00
Витрати на збут	2150	24523.00	17344.00
Інші операційні витрати	2180	1459.00	522.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	75291.00	57129.00
Фінансові витрати	2250	116559.00	130566.00
Інші витрати	2270	4.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
- збиток	2295	41272.00	73437.00
Податок на прибуток	2300		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
- збиток	2355	41272.00	73437.00

Сукупний дохід

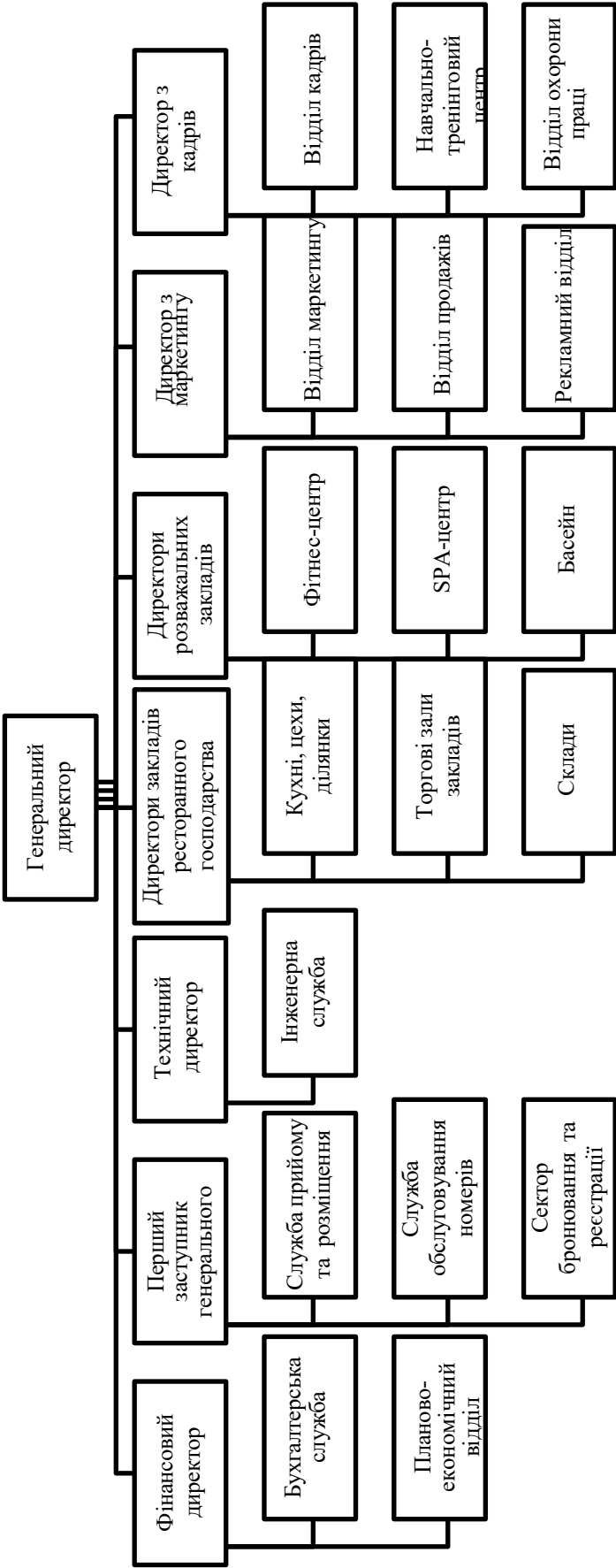
Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід	2465	-41272.00	-73437.00

Елементи операційний витрат

Стаття	Код рядка	На звітний період, тис. грн	На аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	28484.00	17236.00
Витрати на оплату праці	2505	59349.00	39882.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11404.00	8245.00
Амортизація	2515	8879.00	8396.00
Інші операційні витрати	2520	70779.00	49111.00
Разом	2550	178895.00	122870.00

ДОДАТОК А

Організаційна структура підприємства ТОВ «Гранд Менеджмент»



ДОДАТОК Б

Оцінка рівня задоволення базових потреб

1. Чи вважаєте Ви, що в інших готелях умови праці та заробітна плата кращі, ніж у нашому готелі?
2. Чи вважаєте Ви, що умови праці на Вашому робочому місці є безпечними та відповідають вимогам охорони праці?
3. Чи маєте Ви можливість звернутися до керівництва з особистими або професійними проблемами та отримати підтримку?
4. Чи турбується керівництво про умови праці своїх працівників?
5. Чи відчуваєте Ви труднощі у спілкуванні з колективом через низький рівень психологічного комфорту?
6. Чи часто Ви стикаєтесь із надмірним навантаженням у роботі?
7. Чи замислюєтесь Ви над необхідністю підвищення своєї заробітної плати?
8. Чи отримуєте Ви оплату за додаткову або разову роботу?
9. Чи отримує колектив премії за перевищення встановлених планових показників?
10. Чи досягнення результатів на Вашій посаді потребує значних моральних і психологічних зусиль?