

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГЕРМАН ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА

УДК 640.41:331.101.3](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Спеціальність 242 – «Туризм»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.В. Герман

Науковий керівник:

Чепурда Лариса Михайлівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2026

АНОТАЦІЯ

Герман І. В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 242 «Туризм» – Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, 2026.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних і методичних засад матеріального стимулювання та розробленню методичних та практичних рекомендацій щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу.

У дослідженні систематизовано теоретичні підходи до визначення мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу. Проаналізовано науково-методичні напрацювання щодо термінологічної бази та сутнісних характеристик ключових дефініцій, пов'язаних із мотивацією та матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу. На прикладі українських готельних підприємств досліджено сучасні методи й форми матеріальної мотивації персоналу. На основі розглянутої класифікації форм мотивації обґрунтовано, що матеріальне стимулювання є однією з найважливіших форм мотиваційного впливу. Особливу увагу приділено практичним аспектам управління матеріальним стимулюванням в умовах ведення готельного бізнесу в Україні, з урахуванням обмежень, зумовлених воєнним станом. Підкреслено, що ефективна мотивація в готельному бізнесі потребує постійного вивчення потреб працівників і моніторингу їхньої поведінки під час виконання професійних обов'язків з урахуванням особистісних та професійних обставин. Узагальнено результати досліджень у сфері адаптивного та мотиваційного менеджменту. Особливу увагу приділено управлінню розвитком людського капіталу як системі партнерської взаємодії, інтерактивної комунікації,

самоуправління й самоорганізації шляхом розроблення та впровадження гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей праці. Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретико-методологічних підходів до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств та виокремленні ключових сегментів їхньої діяльності в умовах воєнного та повоєнного періодів.

Розроблено методики визначення внеску кожного працівника в кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства, змодельовані типові проблемні ситуації та запропоновано шляхи їх розв'язання. Запропоновані адаптивні й заохочувальні заходи щодо матеріального стимулювання персоналу рекомендовано включати до колективного договору для забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом на всіх етапах життєвого циклу готельного продукту. На основі дослідження мотиваційних чинників та принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу у сфері туризму деталізовано сутність та ознаки мотивації праці персоналу готельних підприємств, окреслено особливості та форми оплати праці з урахуванням вимог воєнного часу. За результатами вивчення класифікацій видів і форм мотивації праці персоналу визначено основні стратегії підвищення ефективності трудової діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

Узагальнено концептуальні підходи до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. На прикладі готельних підприємств України обґрунтовано необхідність постійного коригування мотиваційних чинників з урахуванням змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів у діяльності готельного підприємства та їх адаптації до цих змін. Зазначено, що базовою умовою успішної діяльності готельного підприємства є комплексне застосування різних методів управління персоналом. Для ефективного використання персоналу підприємств готельного бізнесу запропоновано моделі та методи мотивації й матеріального стимулювання, а також індивідуалізація мотиваційних підходів

до кожного працівника. У ході дослідження впроваджено заходи стратегічного планування, та створено модель програмного розвитку галузі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників. Розглянуто ресурсний потенціал туристичної сфери (трудові, природні, культурно-історичні, економічні, матеріально-технічні, інноваційні ресурси), територіальні особливості та пріоритетні напрями розвитку.

Проаналізовано індикатори для оцінки економічних показників підприємств України протягом низки років, що дає підстави для систематизації моделювання пріоритетних напрямів розвитку туристичного сегмента економіки країни. Узагальнено теоретико-методологічні підходи та існуючі концепції щодо сутності, визначення ролі та значення для аналізу факторів впливу на результати діяльності підприємств готельного бізнесу України показника середньооблікової чисельності штатних працівників. Запропоновано перелік індикативних показників для врахування під час визначення основних тенденцій динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників готельних підприємств України в сучасних умовах господарювання та у повоєнний період. Визначено, що одним із пріоритетних важелів впливу на цей показник має бути врахування факторів впливу кризових явищ в економіці країни, умов невизначеності в бізнесі, наслідків військової агресії з боку російських окупантів й одночасно створення мотиваційних чинників для підприємств стимулювати штатних працівників щодо зацікавлення до стабільної праці в колективі готельного підприємства.

Надано узагальнену оцінку процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу та визначено базові сегменти їх функціонування в умовах воєнного стану в Україні та в повоєнний період. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельного бізнесу та оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу України рекомендовано здійснювати із застосуванням соціологічного підходу, моделей компетенцій, індикативних показників, а також порівняльного аналізу внеску кожного працівника та

структурних підрозділів у загальні результати діяльності підприємства. З метою адаптації персоналу готельних підприємств до сучасних умов праці та формування колективної й індивідуальної відповідальності за результати роботи запропоновано створення відкритого комунікаційного простору для своєчасного виявлення, аналізу та реагування на позитивні й негативні явища у виробничому середовищі та управлінській ланці. Розроблено методичні рекомендації щодо визначення внеску кожного працівника у кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства; моделювання типових проблемних ситуацій та пошуку шляхів їх вирішення; практичного впровадження адаптивних й заохочувальних управлінських заходів у сфері матеріального стимулювання персоналу, які доцільно враховувати під час укладання колективного договору та організації зворотнього зв'язку між керівництвом готельного підприємства та його персоналом на всіх етапах життєвого циклу готельного продукту.

Систематизовано теоретичну базу та методичні розробки щодо сутності та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Проаналізовано маркетингову систему управління та стратегічного планування в умовах економічної невизначеності й кризи в Україні. Запропоновано комплекс заходів для визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі туризму та готельного бізнесу. Розроблено варіанти застосування ефективних інструментів маркетингу з метою досягнення цілей збалансованого розвитку туристичної індустрії та індустрії гостинності.

Проведено систематизацію досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі, проаналізовано можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельних підприємств як чинника забезпечення їх сталого розвитку.

Досліджено вплив рівня ефективності управління персоналом на результати діяльності підприємств готельного бізнесу. Оцінено якість впровадження дієвих систем стимулювання персоналу готельних підприємств. Розглянуто досвід створення адаптивної методики управління матеріальним

стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні та з урахуванням кризових явищ в економіці та соціально-економічних відносинах щодо кадрового забезпечення сучасних готельних підприємств.

Наголошено на необхідності подальшого аналізу варіативних підходів до вдосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Проведено критичний аналіз наукової літератури щодо оцінювання якості персоналу підприємств готельного бізнесу, визначено фактори впливу на ефективність роботи готельних підприємств в умовах воєнного стану. Окреслено ознаки, що можуть слугувати індикаторами для розробки моделей якості персоналу, які враховують адаптивні можливості підприємств готельного бізнесу України. Акцентовано увагу на значенні освіти та мотивації персоналу готельних підприємств до навчання та прагнення до постійного підвищення рівня кваліфікації та практичного досвіду. Висвітлено основні методи та принципи щодо технології оцінювання персоналу в процесі управління трудовими ресурсами в сучасному готельному підприємстві. Окреслено пріоритетні компетенції для сучасних фахівців готельного підприємства.

Запропоновано на підприємствах готельного бізнесу застосовувати програму Assessment Centre, яка дозволяє провести діагностику кадрового потенціалу компанії.

Дисертантом побудована матриця розширення компетентностей матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу.

Запропоновано впровадження акціонерної форми управління, яка забезпечить участь працівників у власності підприємства (випуск простих акцій), участь у розподілі прибутку підприємства, залучення працівників до управління підприємством, що посилить їхню зацікавленість у підвищенні результативності роботи підприємства.

Визначено сутність адаптивного управління підприємством і запропоновано індикативний підхід до формування моделей забезпечення

якості персоналу підприємств готельного бізнесу з урахуванням впливу факторів воєнного та повоєнного періодів. Запропоновано варіативні моделі якості персоналу з урахуванням факторного впливу. Розроблено положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств із врахуванням системи матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу.

У дослідженні використано методи як аналізу та синтезу (для визначення ключових факторів впливу на продуктивність праці персоналу готельного підприємства в стійких умовах, під час кризи та невизначеності), систематизації та порівняння (для характеристики принципів і форм матеріального стимулювання персоналу), а також класифікації, та графічно-табличного представлення результатів.

Результати роботи мають як теоретичне, так і прикладне значення, що зумовлено необхідністю врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень працездатності, мотивації та корпоративної взаємодії між керівництвом і персоналом підприємств готельного бізнесу для забезпечення їх сталого розвитку.

Ключові слова: готелі, мотивація, матеріальне стимулювання персоналу, підприємства готельного бізнесу, принципи управління, сфера послуг.

ABSTRACT

Herman Iryna. Management of material incentives for hotel business personnel enterprises – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 242 «Tourism» – Cherkasy State Technological University, Cherkasy, 2026.

The dissertation is devoted to substantiating the theoretical and methodological principles of material incentives and developing methodological and practical recommendations for managing material incentives for personnel of hotel business enterprises.

The study systematizes theoretical approaches to identifying motivational

factors and principles of managing material incentives for hotel industry personnel. It analyzes scientific and methodological developments regarding the terminological basis and essential characteristics of key definitions related to motivation and material incentives for hotel business personnel enterprises. Using Ukrainian hotel enterprises as an example, it examines modern methods and forms of material motivation for personnel. Based on the classification of forms of motivation considered, it is argued that material incentives are one of the most important forms of motivational influence. Particular attention is paid to the practical aspects of managing material incentives in the context of the hotel business in Ukraine, taking into account the restrictions imposed by the martial law. It is emphasized that effective motivation in the hotel business requires constant study of employees' needs and monitoring of their behavior during the performance of professional duties, taking into account personal and professional circumstances. The results of research in the field of adaptive and motivational management are summarized. Particular attention is paid to managing human capital development as a system of partnership, interactive communication, self-management, and self-organization through the development and implementation of flexible motivational and incentive models of work. The scientific novelty of the work lies in the generalization of theoretical and methodological approaches to assessing the processes of managing material incentives for the hotel staff and identifying key segments of their activities in wartime and post-war periods.

Methods for determining the contribution of each employee to the final and interim results of the hotel's economic activity have been developed, typical problem situations have been modeled, and ways to solve them have been proposed. It is recommended that the proposed adaptive and incentive measures for material stimulation of personnel be included in the collective agreement to ensure effective feedback between management and personnel at all stages of the hotel product life cycle. Based on the study of motivational factors and principles of managing material incentives for personnel in the tourism sector, the essence and characteristics of staff motivation in hotel enterprises are detailed, and the features and forms of

remuneration are outlined, taking into account the requirements of wartime. Based on the results of studying the classifications of types and forms of staff motivation, the main strategies for improving the efficiency of labor activity in hotel business enterprises have been identified.

Conceptual approaches to managing material incentives for hotel business personnel in modern business conditions are summarized. Using the example of hotel enterprises in Ukraine, the necessity of constantly adjusting motivational factors is substantiated, taking into account changes influenced by internal and external factors in the hotel industry and their adaptation to these changes. It is noted that the basic condition for the successful operation of the hotel industry is the comprehensive application of various personnel management methods. For the effective use of personnel in hotel businesses, models and methods of motivation and material incentives are proposed, as well as the individualization of motivational approaches to each employee. In the course of the study, strategic planning measures were implemented and a model for the programmed development of the industry was created, taking into account economic, environmental, and social factors. The resource potential of the tourism sector (labor, natural, cultural-historical, economic, material-technical, and innovative resources), territorial features, and priority areas of development are considered.

Indicators for assessing the economic performance of Ukrainian enterprises over a number of years have been analyzed, providing a basis for systematizing the modeling of priority areas for the development of the tourism segment of the country's economy. Theoretical and methodological approaches and existing concepts regarding the essence, definition of the role and significance for the analysis of factors influencing the performance of Ukrainian hotel enterprises of the average number of full-time employees indicator are summarized. A list of indicative indicators is proposed to be taken into account when determining the main trends in the dynamics of the average number of full-time employees in the hotel industry of Ukraine in the current economic conditions and in the post-war period. It has been determined that one of the priority levers of influence on this indicator should be the

consideration of factors influencing crisis phenomena in the country's economy, conditions of uncertainty in business, the consequences of military aggression by Russian occupiers, and at the same time the creation of motivational factors for enterprises to stimulate regular employees to be interested in stable work in the team of a hotel enterprise.

A generalized assessment of the processes of managing material incentives for hotel industry personnel has been provided, and the basic segments of their functioning in the conditions of martial law in Ukraine and in the post-war period have been identified. It is recommended to assess the quality of hotel business management and evaluate the processes of managing material incentives for hotel staff in Ukraine using a sociological approach, competency models, indicative indicators, and a comparative analysis of the contribution of each employee and structural unit to the overall performance of the enterprise. In order to adapt hotel staff to modern working conditions and to foster collective and individual responsibility for work results, it is proposed to create an open communication space for the timely identification, analysis, and response to positive and negative phenomena in the production environment and management chain. Methodological recommendations have been developed for determining the contribution of each employee to the final and interim results of the hotel's economic activity; modeling typical problem situations and finding ways to solve them; practical implementation of adaptive and incentive management measures in the field of material incentives for personnel, which should be taken into account when concluding a collective agreement and organizing feedback between the management of the hotel enterprise and its personnel at all stages of the hotel product life cycle.

The theoretical basis and methodological developments regarding the essence and significance of strategic marketing in tourism and the hotel business have been systematized. The marketing system of management and strategic planning in conditions of economic uncertainty and crisis in Ukraine has been analyzed. A set of measures has been proposed to determine the strategic priorities for the development of the tourism and hotel and restaurant business. Options for the application of

effective marketing tools have been developed to achieve the goals of balanced development of the tourism and hospitality industries.

Research on basic methods of managing material incentives for employees in a business environment has been systematized, and opportunities for improving the system of incentives for hotel staff as a factor in ensuring their sustainable development have been analyzed.

The impact of the level of personnel management efficiency on the performance of hotel enterprises has been studied. The quality of implementation of effective personnel incentive systems in hotel enterprises has been assessed. The experience of creating an adaptive methodology for managing material incentives for hotel business employees in the conditions of martial law in Ukraine and taking into account the crisis phenomena in the economy and socio-economic relations regarding staffing of modern hotel enterprises has been considered.

The need for further analysis of variable approaches to improving methods of managing material incentives for hotel business personnel in modern economic conditions is emphasized.

A critical analysis of scientific literature on assessing the quality of hotel industry personnel was conducted, and factors influencing the effectiveness of hotel businesses under martial law were identified. Characteristics that can serve as indicators for developing personnel quality models that take into account the adaptive capabilities of Ukrainian hotel businesses were outlined. Attention is focused on the importance of education and motivation of hotel staff to learn and strive for continuous improvement of their qualifications and practical experience. The main methods and principles of personnel assessment technology in the process of human resource management in a modern hotel enterprise are highlighted. Priority competencies for modern hotel specialists are outlined.

It is proposed that hotel businesses use the Assessment Centre program, which allows for the diagnosis of a company's human resources potential.

The author has constructed a matrix for expanding the competencies of material incentives for hotel business personnel.

The introduction of a joint-stock form of management is proposed, which will ensure the participation of employees in the ownership of the enterprise (issuance of ordinary shares), participation in the distribution of the enterprise's profits, and the involvement of employees in the management of the enterprise, which will increase their interest in improving the performance of the enterprise.

The essence of adaptive enterprise management has been determined and an indicative approach to the formation of models for ensuring the quality of hotel industry personnel has been proposed, taking into account the influence of factors of the war and post-war periods. Variable models of personnel quality are proposed, taking into account the factorial influence. Provisions have been developed on the procedure for distributing profits and paying dividends of joint-stock companies, taking into account the system of material incentives for hotel business personnel.

The study uses methods of analysis and synthesis (to identify key factors influencing the productivity of hotel staff in stable conditions, during crises and uncertainty), systematization and comparison (to characterize the principles and forms of material incentives for staff), as well as classification and graphical and tabular presentation of results.

The results of the work have both theoretical and practical significance, which is due to the need to take into account the influence of external and internal factors on the level of performance, motivation, and corporate interaction between management and staff of hotel business enterprises to ensure their sustainable development.

Keywords: hotels, motivation, material incentives for personnel, hotel businesses enterprises, management principles, service sector.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Герман І. В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу.

Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 4(10). С. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2).

2. Беляєва С. С., Герман І. В., Сергієнко Г. О. Проектні інноваційні рішення у сфері трудових відносин в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Інновації та технології в сфері послуг і харчування». 2023. Вип. № 2(8). С. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.2).

Особистий внесок: запропоновано відповідні проекти з питань організації трудових відносин на території України з урахуванням різного ступеню забезпечення туристичною інфраструктурою.

3. Герман І. В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 20. С. 292–303. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>.

4. Герман І. В. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 21. С. 170–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19>.

5. Герман І. В. Основні тенденції динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 294–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.34>.

6. Чепурда Л. М, Герман І. В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62>.

Особистий внесок: досліджено досвід створення адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу. Визначено умови її практичного застосування в період воєнного стану в Україні.

Розділ у колективній монографії:

7. Чепурда Л. М., Беляєва С. С., Герман І. В. Державне регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану (на прикладі сфери туризму). *Колективна монографія «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес у період кризового стану: проблеми розвитку та регулювання»*. За ред. д-ра екон. наук, проф. Чепурди Л. М. ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2023. 2.2. С.112–148.

Особистий внесок: на прикладі сфери туризму представлено особливості адаптації суб'єктів господарювання до кризових умов, які прямо й опосередковано впливають на діяльність у туристичній галузі та готельному бізнесі.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Герман І. В. Матеріальне стимулювання праці як економічна складова управління готельно-ресторанного бізнесу. *Матер. XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 23–24 березня 2023 р., м. Черкаси. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 90–93.

9. Герман І. В. Перспективні важелі розвитку малого та середнього бізнесу закладів гостинної індустрії України. *Збірник матер. XV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 2024. Том 1. Черкаси. ЧДТУ. С. 111–114.

10. Герман І. В. Основні тенденції плинності кадрів готельного бізнесу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості : матер. доповідей міжнар. наук.-практ. конф.*, 6–7 грудня 2024 р., м. Ужгород. За заг. ред. М. М. Палінчак та ін. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2024. С. 86–88.

11. Герман І. В. Мотиваційні фактори управління менеджменту персоналу готельного бізнесу. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові дебати: матер. 6-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 6–7 лютого 2025 р. ФОП Марениченко В. В., Дніпро, Україна, 360 с., С. 113–114.

12. Герман І. В. Сучасні підходи до забезпечення матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу. *Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матер. II міжнар. наук.-практ. конф.* Східноєвропейський центр наукових досліджень, 15 лютого 2025 р., м. Одеса, Research Europe. С. 137–139.

13. Герман І. В. Основні важелі сучасного розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф.* м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. 2025. С. 128–130.

14. Herman I. (2025). Methodological aspects of the research of motivation and stimulation of hotel staff. *International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues : Conference Proceedings* (February 7–8, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia: Baltija Publishing. 232 p. P. 69–72.

15. Герман І. В. Прогресивні важелі матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу. *«Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф.*, 15–16 травня 2025 р., Львів-Варшава. За ред. М. Барна, Й. Раковської. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 116–118.

16. Герман І. В. Обґрунтування концептуальних підходів щодо особливостей забезпечення матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу. *Матер. I міжнар.наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності і крафтових виробництв».* 20 листопада 2025 р. : [тези] / за загал.редак. О. Ю. Давидової [та ін.]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025, С. 674-677.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

17. Чепурда Л. М., Матвійчук Л. Ю., Герман І. В. (2024). Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2024 № 3(13).

С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13).

Особистий внесок: здійснення аналізу сутнісних ознак стратегічного маркетингу та дослідження вагомості його застосування для перспективного розвитку готельного бізнесу.

18. Чепурда Л. М., Герман І. В., Куракін О. Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 48–58. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7).

Особистий внесок: запропоновано застосовувати сучасні міжнародні стандарти бізнес-планування, які адаптовані до туристичної галузі та індустрії гостинності.

19. Чепурда Л. М., Герман І. В. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1(15). С. 84–91. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14).

Особистий внесок: представлена система узгодження взаємовпливів суб'єктів управління та персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління та самоорганізації завдяки упровадженню гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей.

20. Чепурда Л. М., Чепурда Г. М., Герман І. В. Актуальні економічні питання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 3(17). С. 133–140. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.21](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.21).

Особистий внесок: досліджено принципи антикризового управління, зокрема максимізацію можливостей, концентрацію ресурсів, ефективну кадрову стратегію, мотиваційне стимулювання готельного підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬ-	
НИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	29
1.1. Поняття мотивації та принципів управління матеріальним	
стимулюванням	29
1.2. Концептуальні основи видів матеріального стимулювання	
персоналу.....	48
1.3. Наукові підходи до управління матеріальним стимулюванням	
персоналу підприємств готельного бізнесу	77
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУ-	
ЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО	
БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	94
2.1. Тенденції та закономірності динаміки чисельності персоналу	
підприємств готельного бізнесу України.....	94
2.2. Аналіз структури персоналу готельних підприємств України.....	118
2.3. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням	
персоналу підприємств готельного бізнесу України.....	159
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	
МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	173
3.1. Удосконалення методичних підходів до управління матеріальним	
стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу	173
3.2. Рекомендації з системного управління матеріальним	
стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу	194
3.3. Обґрунтування концептуальних підходів до розробки моделі якості	
персоналу підприємств готельного бізнесу	224
ВИСНОВКИ.....	243
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	246
ДОДАТКИ.....	275

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сфері туризму, незалежно від обставин, зокрема й кризових явищ політичного, економічного, екологічного, соціального характеру, для забезпечення динамічного зростання виробничих показників вирішальне значення має своєчасне реагування на проблеми та розроблення й впровадження ефективних механізмів, заходів, мотиваційних чинників і стимулів у трудових відносинах. Серед пріоритетних напрямів, що сприяють позитивним результатам, варто виокремити впровадження сучасних технологій управління суб'єктом господарювання, удосконалення менеджменту персоналу та залучення до роботи висококваліфікованих і мотивованих працівників.

Важливу роль у цьому процесі відіграє матеріальне стимулювання, рівень якого на різних етапах господарської діяльності підприємств туристичної галузі, зокрема підприємств готельного бізнесу, залежить від багатьох чинників і може істотно змінюватися залежно від фази життєвого циклу підприємства, а також впливу передбачуваних та непередбачуваних обставин на макро- і мікроекономічному рівнях.

Необхідність вивчення мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу зумовлює потребу у ґрунтовному аналізі ключових дефініцій та поглибленому дослідженні правових норм, що регулюють цю сферу.

Актуальність теми дослідження передбачає комплексне вивчення як базових засад управління матеріальним стимулюванням, так і методологічних та методичних особливостей його застосування в господарській діяльності конкретних підприємств. У дослідженні як приклад розглянуто специфіку розроблення та впровадження системи матеріального стимулювання персоналу на підприємствах готельного бізнесу. Особливого значення має врахування умов воєнного стану в Україні, що вимагає розробки та застосовування інноваційних підходів у роботі з персоналом. Це передбачає обов'язкове

урахування рівня компетентності та кваліфікаційних характеристик працівників, а також упровадження індивідуального до визначення розміру заробітної плати. При цьому слід спиратися не лише на базові традиційні показники (стаж, кваліфікація, досвід), але й на індивідуальні якості працівників, визначені за кількісними та якісними критеріями залежно від характеру виконаних робіт. Сучасні проблеми розвитку готельного бізнесу вимагають розроблення нової концепції управління матеріальним стимулюванням персоналу, методологічних і прикладних положень її використання у діяльності підприємств.

Питанням управління матеріальним стимулюванням персоналу присвятили свої наукові праці багато зарубіжних і вітчизняних дослідників. Значний вклад у дослідження процесів формування механізму мотивації персоналу на основі концепції маржинального прибутку внесли такі вчені, як Д. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, В. Оучі, Ж. Рай, Ф. Тейлор.

Грунтовну базу для дослідження проблем, що розглядаються, забезпечили наукові розробки О. Баксалової, Л. Васильченко, Г. Вербицької, І. Долішнього, Г. Ільницької-Гикавчук, П. Капустянського, Б. Карпінського, А. Климчука, А. Колота, В. Лисак, А. Михайлова, А. Охріменко, Л. Транченко, А. Устіловської, Л. Чепурди, Г. Чепурди, В. Чиж та ін. Проте, віддаючи належне теоретичній і практичній значущості попередніх наукових здобутків, існує гостра потреба у проведенні системного дослідження проблем особливостей стимулювання персоналу підприємств як сфери туризму в цілому, так і готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Важливість вирішення науково-прикладних проблем у зазначеній площині в сучасних умовах господарювання зумовила необхідність детального розроблення теоретико-методичних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств. Сучасна організаційна побудова системи управління матеріальним стимулюванням персоналу недостатньо адаптована до постійних змін, зумовлених чинниками зовнішнього середовища, не досить ефективно використовує існуючі методи

матеріального стимулювання. Все це визначає об'єктивну потребу вдосконалення системи управління матеріальним стимулюванням на підприємствах готельного бізнесу.

Важливість даної проблеми, її вирішення визначили вибір теми дослідження, її актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет, логіку дослідження, наукову та практичну значимість.

Зв'язок роботи з актуальними програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів наукових досліджень Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (м. Черкаси) в межах кількох науково-дослідних робіт, зокрема за темами «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (номер державної реєстрації 0120U00228, 2020–2023 рр.) у межах якої дисертантом розроблено основні складові стратегії розвитку готельного бізнесу в Україні та вдосконалена система мотивації праці персоналу готельного підприємства; «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (номер державної реєстрації 0123U101620, 04.2023–04.2026 рр.) у межах якої автором дисертації запропоновані теоретичні основи з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу через фактори, що визначають підвищену увагу управління до персоналу в індустрії гостинності; доведено роль персоналу в досягненні ефективності конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу (довідка ЧДТУ № 622/03-12/10.06 від 11.05. 2026).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є визначення та наукове обґрунтування мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у дисертації передбачено постановку та послідовне вирішення таких завдань:

– розкрити економічну сутність поняття мотивації та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу та класифікувати їх види;

- визначити концептуальні підходи до теоретичних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу у готельному бізнесі;
- обґрунтувати основні тенденції динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств готельного бізнесу України;
- проаналізувати структуру персоналу готелів України, зокрема за рівнем освіти, та дослідити концепції розвитку підприємств й їх кадрове забезпечення;
- оцінити процеси управління матеріальним стимулюванням підприємств готельного бізнесу України;
- сформулювати методичні підходи до удосконалення управління матеріальним стимулюванням працівників готельної сфери;
- розробити рекомендації з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу;
- запропонувати концептуальні підходи до створення моделі якості персоналу готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємств та принципи управління матеріальним стимулюванням у готельному бізнесі.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних, методичних і практичних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених за обраною тематикою дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу дослідити різні аспекти управління матеріальним стимулюванням у готельному бізнесі. Проведене дослідження базувалося на використанні наукових підходів і методів, а саме: *діалектичного підходу* до аналізування й осмислення сутності та змісту основних категорій управління матеріальним стимулюванням у готельному бізнесі; *методу порівнянь і узагальнень* – для уточнення понятійно-категоріального апарату теорії управління матеріальним стимулюванням; *методу класифікації та систематизації* – для уточнення й упорядкування

класифікаційних ознак матеріального стимулювання персоналу; *бібліометричного методу* – для дослідження концептуальних підходів до управління матеріальним стимулюванням у готельному бізнесі; *методів аналізу та синтезу* – для уточнення сутнісних чинники впливу на продуктивність праці персоналу готельного підприємства в сталих умовах, під час кризи та невизначеності; *методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізування* – для оцінювання стану матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу в Україні та розроблення методичних положень щодо матеріального стимулювання в готельному бізнесі; *методів моделювання* – для розроблення моделі якості персоналу готельного бізнесу; *графоаналітичного методу* – для надання наочності матеріалу та схематичності зображення низки теоретичних і практичних положень дисертації; *експериментального методу* – при апробації розроблених методик.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного статистичного управління Черкаської області, офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, вітчизняні та зарубіжні публікації, електронні ресурси мережі Інтернет, дані фінансової звітності та анкетні дослідження вітчизняних підприємств готельного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у всебічному узагальненні та подальшому розвитку теоретико-методологічних засад мотивації праці персоналу підприємств готельного бізнесу та виокремленні ключових сегментів їхньої діяльності в умовах воєнного й повоєнного станів в Україні, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників в удосконаленні професійних знань, розвитку кваліфікації та забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Найсуттєвішими теоретичними та практичними результатами, які характеризують наукову новизну дослідження й особистий внесок дисертанта, є:

удосконалено:

– теоретико-методологічні підходи до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням шляхом уточнення сутності й ознак мотивації праці персоналу підприємств готельного бізнесу та систематизації методів та інструментів матеріального стимулювання з урахуванням форс-мажорних умов (воєнні ризики, релокація бізнесу, зниження туристичного потоку) з визначенням базових сегментів персоналу готельних підприємств, які потребують різних підходів до матеріального стимулювання, що дозволяє оптимізувати систему управління персоналом у кризових та відновлюваних умовах;

– систематизацію наявних теоретико-методологічних підходів і базових методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, що базується на розроблених адаптивних моделях мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти з урахуванням сучасних викликів, що дало змогу обґрунтувати їхню роль як ключового чинника забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення;

– концептуальний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах, який на відміну від існуючих, ґрунтується на моделі програмного розвитку галузі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників та адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, що дозволяє визначити стратегічні пріоритети і стратегії розвитку готельно-туристичної сфери та ефективні інструменти маркетингу для досягнення збалансованого розвитку індустрії гостинності;

– методику визначення внеску кожного працівника у кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства шляхом розроблення адаптивних та заохочувальних заходів матеріального стимулювання, які рекомендовано закріплювати в колективних договорах для забезпечення ефективного зв'язку між управлінською ланкою та персоналом на всіх етапах життєвого циклу готельного продукту та переліку індикативних

показників для аналізу динаміки показника середньооблікової чисельності штатних працівників у діяльності підприємств готельного бізнесу, що дає змогу створити відкритий простір для управлінських комунікацій, який забезпечує своєчасне реагування на позитивні й негативні явища у виробничому середовищі, сприяє формуванню мотиваційних інструментів для утримання персоналу та розвитку колективної відповідальності за результати праці;

набули подальшого розвитку:

- підхід до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств, який на відміну від існуючих, розширено використанням комплексних методів (соціологічний підхід, моделі компетенцій, індикативні показники) для визначення ефективності роботи персоналу, що дозволило обґрунтувати доцільність створення відкритого комунікаційного простору як інструменту адаптації персоналу та формування колективної відповідальності;

- науковий підхід до аналізу варіативних пропозицій щодо вдосконалення методів управління матеріальним стимулюванням шляхом застосування елементів стратегічного маркетингу та інструментів управління персоналом у воєнний та повоєнний періоди як взаємопов'язаних чинників забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу, що дозволяє інтегрувати навчання та розвиток персоналу в систему управління людськими ресурсами з урахуванням принципів Performance Management;

- методичний підхід до адаптивного управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану, який на відміну від існуючих, базується на використанні програми Assessment Centre для діагностики кадрового потенціалу, що дозволило обґрунтувати доцільність впровадження акціонерної форми управління як механізму підвищення зацікавленості персоналу у результатах роботи підприємства, побудувати матрицю розширення компетентностей матеріального стимулювання та розробити методичні рекомендації щодо порядку розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств із урахуванням управління матеріальним

стимулюванням працівників;

– методичні положення щодо оцінювання якості персоналу готельних підприємств, шляхом їх доповнення індикаторами для розробки моделей адаптивного управління якістю персоналу, що дозволило обґрунтувати необхідність постійного підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників та застосування диференційованих матеріальних і нематеріальних стимулів як основи підвищення результативності діяльності готельних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні науково-методичні положення, узагальнення та висновки дисертації доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій.

Результативність і значущість комплексу розроблених методичних і науково-прикладних положень підтверджується їх використанням у діяльності підприємств готельного бізнесу:

– окреслено пріоритетні для українських готельних підприємств в умовах війни та у повоєнний період методи управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, а також напрямки удосконалення компенсаційних заходів і регулюючих важелів управління щодо зацікавлення персоналу готельних підприємств до ефективної корпоративної взаємодії на різних сегментах ведення бізнесу, що прийняті до впровадження на підприємстві «Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України», м.Київ, вул.Генерала Жмаченка 26 (довідка № 230/4 від 21. 04. 2026 р.);

– запропоновані методичні підходи щодо розробки рекомендацій із системного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу в Україні. Також здійснено моніторинг опитування працівників за допомогою Анкети задоволеності роботою працівників, що є цінним інструментом, який використовується спеціалістами з управління персоналом, щоб зрозуміти, наскільки їхні працівники виконують свої ролі. що прийняті до впровадження на підприємстві «Оптіма Черкаси», м. Черкаси, вул. Лазарева 6 (довідка № 44/03 від 04.03.2026 р.);

– досліджено сучасний стан підприємств готельного бізнесу щодо плинності кадрів, рівня заробітної плати та їх динаміки протягом останніх декількох років. Відповідна увага приділена розкриттю сутності мотиваційних чинників щодо залучення більш кваліфікованих кадрів для закладів готельного бізнесу. Запропоновано відповідні заходи щодо зменшення плинності кадрів у сфері туризму, зокрема підприємств готельного бізнесу, заохочення до працевлаштування на цих підприємствах випускників вищих навчальних закладів, які опанували, в першу чергу, спеціальність «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа». що прийняті до впровадження ТОВ «Черкаси Палац», м. Черкаси, вул. Верхня Горова, 145 (довідка № 20/04/2026 від 20.04.2026 р.).

– проведено систематизацію досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі, здійснено аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку, проаналізовано вплив на ефективність діяльності суб'єкта господарювання в готельному бізнесі рівня забезпечення ефективного управління персоналом, розроблено положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідентів акціонерних товариств з урахуванням управління матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу, що прийнято до впровадження ТОВ «Оптіма хотел менеджмент», м. Київ, вул. Тепловозна 18 Д (довідка № 224/04 від 24.04.2026 р.);

Окремі положення дисертації використано в освітньому процесі ЧДТУ при створенні науково-методичного забезпечення комплексу дисциплін «Економіка та бізнес-планування туризму та готельно-ресторанного бізнесу» (2023р), «Економіка підприємства в готельно-ресторанному господарстві» (2025 р.) (довідка № 623/03-12/10.06 від 11.05. 2026р.). Теоретичні розробки та науково-практичні рекомендації здобувача стали підґрунтям для написання лекцій та методичних рекомендацій до практичних занять вищезазначених дисциплін.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна наукова робота є завершеним науковим дослідженням, містить результати вирішення актуальних

наукових проблем управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу і є авторським науковим доробком. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень здобувачки та становлять її індивідуальний внесок.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися і обговорювалися на 9 науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (березень 2023 р., м. Черкаси); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (березень 2024 р., м. Черкаси,); Міжнародній науково-практичній конференції «Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості» (грудень 2024 р., м. Ужгород); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові дебати» (лютий 2025р., м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації» (лютий 2025 р., м. Одеса); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» (квітень 2025 р., м. Харків); Міжнародній науково-практичній конференції «International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges» (october 2025, Riga, Latvia); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика» (травень 2025 р., м. Львів-Варшава); I Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності і крафтових виробництв» (листопад 2025 р. м.Харків).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковано в 20 наукових працях, серед них: 10 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії, 9 публікацій – у збірниках міжнародних

наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 10,27 д.а., з яких особисто здобувачеві належить – 7,26 д.а.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 228 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 56 таблиць та 35 рисунків, з яких 5 займають усю сторінку, Перелік використаних 229 літературних джерел розміщені на 29 сторінках, та 8 додатків на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття мотивації та принципів управління матеріальним стимулюванням

За умов дії глобалізаційних процесів у світі, які стосуються зокрема питань економіки, екології та мають соціальний характер, все більш актуальним є питання адаптації до умов ринку, покращення показників ефективності в різних сферах життєзабезпечення.

Не виключенням є й діяльність підприємств готельного бізнесу, що зумовлює відповідний інтерес до вивчення певного досвіду та теоретико-методологічних аспектів, аналізу ситуацій на різних етапах їх життєдіяльності та моніторингу наслідків за результатами впроваджених механізмів й інструментів регулювання як щодо матеріально-технічних, фінансово-економічних, так і кадрових питань. У системі дослідження при цьому доцільно враховувати максимально можливий та притаманний для оптимального аналізу спектр елементів цільового спрямування в якості механізмів, заходів, мотиваційних і стимулюючих чинників.

Серед найбільш затребуваних у сучасних умовах ведення туристичного та зокрема готельного бізнесу вирізняються управлінський сегмент господарювання, де пріоритетними постають питання досягнення високої рентабельності підприємств готельного бізнесу та удосконалення існуючих технологій управління персоналом, пошук висококваліфікованих фахівців, а також їх стимулювання до мотивованої праці.

Для оптимізації виокремлення важливих сегментів цільового дослідження варто зосередитися на аналізі функціонування як юридичних, так і фізичних

осіб-підприємців, які згідно вимог законодавства України мають право створювати і надавати послуги з тимчасового розміщення та харчування [14].

Чинним законодавством України визначено, що юридично зареєстрованими суб'єктами господарювання можуть надаватися не лише послуги з тимчасового розміщення (проживання), але і щодо харчування, екскурсійних, розважальних, інших туристичних послуг. Найбільш важливим елементом успішного бізнесу є його продуктивність, а мотиваційні чинники персоналу підприємств готельного бізнесу зазвичай належать до вирішальних факторів впливу на досягнення високих результатів [152].

При цьому варто зосередитися на формуванні ефективної системи мотивації працівників підприємства готельного бізнесу. Правильно розроблена концепція та визначення інструментарію заохочення працівників підприємства до максимально ефективної праці, зацікавленості персоналу в отриманні підприємством високих показників діяльності зумовлює потребу отримати найвищий ефект від результатів господарської діяльності в матеріальному та нематеріальному контексті.

Якщо розглядати категорію «мотивації» в широкому сенсі, доцільно акцентувати увагу на таких рисах у поведінці персоналу підприємств готельного бізнесу, як зацікавлення щодо свого власного внеску в ефективні результати діяльності підприємства, активна участь у формуванні позитивного іміджу підприємства [206], ентузіазм, сприяння нормальному морально-психологічному клімату в колективі тощо. Концепція іміджу є невід'ємною складовою цілісної кадрової стратегії, яка інтегрує різноманітні форми кадрової роботи, її цільові напрями, систему базових принципів, методів та корпоративний стиль здійснення кадрового менеджменту в організації.

Як відомо, в перекладі з латинської поняття «мотивація» розуміється як процес спонукання до дії фізіологічного та психологічного спрямування, який може впливати на поведінку людини та має ступінь організованості, активності та стійкості. Поняття «стимул» сутнісно у широкому сенсі можливо тлумачити як спонукання до дії, що має спричинити зацікавлення людини. Категорія

«стимул» тотожно до економічної діяльності працівника будь-якого підприємства першочергово визначає саме грошовий стимул [20]. З історичного досвіду варто акцентувати увагу на тому, що науковців протягом ХХ століття та й у сучасних умовах ведення бізнесу зацікавлювали не лише сегменти наукових досліджень, але й їх комплексне поєднання, систематизація за відповідними концептуальними засадами, принципами дії та впливу на різні аспекти життєзабезпечення в суспільстві та економічній діяльності зокрема. Отже, мотиваційні чинники вивчалися стосовно питань економіки, менеджменту, соціології, фізіології, філософії тощо.

Вагомий внесок у вивчення питань мотивації персоналу у своїх наукових дослідженнях зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема Ф. Герцберг [207], Д. МакГрегор [216], Д. МакКлелланд [215], А. Маслоу [213–214], Бакало [4], О. Баксалова [6], М. Бігдан [11], С. Бортнік [13], М. Босовська [14], О. Булатова [15], Л. Васильченко [17–18], Н. Ведмідь [19], Г. Вербицька [20], В. Гавриленко [23], О. Гуцан [43–44], А. Дячкіна [52], К. Злобін [60], І. Зудова [61], А. Калініченко [64], Л. Калініченко [65], П. Капустянський [67], Т. Колеснік [77], А. Климчук [72], Н. Любомудрова [97], А. Михайлова [108], В. Непочатенко [117], А. Охріменко [133–135], О. Полтавська [138], Л. Транченко [173–174], Г.Чепурда [229], Л. Чепурда [181–187, 203, 229], В. Чиж [188–189], О. Якушев [196–198]. Однак неоднозначне трактування сутності поняття «мотивація» серед науковців-теоретиків і науковців-практиків зумовлює більш детальне вивчення різного спектру характерних ознак. Це стосується й сфери діяльності підприємств готельного бізнесу.

У табл. 1.1 наведені найбільш відомі приклади трактування поняття «мотивація», як процес стимулювання персоналу підприємств до здійснення самореалізації. Завдяки мотивації формуються певні напрями поведінки людей, що відіграють важливу роль у їхній соціально-психологічній адаптації. Це особливо проявляється в конкретних умовах і обставинах, пов'язаних із виробничим процесом на підприємстві, психоемоційним станом у колективі тощо.

Аналіз поняття «мотивація»

Рік публікації	Автор, джерело	Визначення поняття «мотивація»
1988	Макклелланд Д. К. [219].	Засіб впливу на трудову поведінку співробітників, який спрямований на досягнення бажаних результатів їхньої діяльності.
2003	Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [90].	Механізм стимулювання та реалізації інтересів співробітників, що забезпечує гармонізацію їхніх особистих прагнень із корпоративними цілями.
2005	Колот А. М. [78].	Сукупність сил, які організовують людину досягти певної мети з певним ступенем старанності, серйозності й наполегливості, певними зусиллями.
2007	Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. [129].	Процес управління поведінкою суб'єктів впливу на підприємстві завдяки дії внутрішніх і зовнішніх чинників, спрямованих на досягнення їх індивідуальних цілей або цілей підприємства.
2009	Баксалова О. М. [6].	Засіб формування ефективної системи управління працею на підприємстві.
2013	Калініченко А. В. [64].	Сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що мотивують людину до дії, формують її стиль поведінки та спрямовують на досягнення поставлених цілей.
2019	Гуцан О. М., Кучинський В. А., Крамської Д. Ю. [44].	Процес створення системного управління людськими ресурсами в контексті трудових відносин.
2019	Попик М. М. [139].	Процес формування механізму заохочення до продуктивної праці персоналу підприємства.
2021	Кучерява А. С., Горовий Д. А. [91].	Процес спонукання до створення системи удосконалення трудової діяльності персоналу.
2022	Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. [76].	Спосіб заохочення персоналу до високих результатів праці.
2023	Гуцан О. М. [43].	Процес формування та застосування спонукальних важелів на основі діагностування стану життєвого циклу підприємства.
2025	Єфанов В. А. [54].	Адаптивні процеси розробки та застосування індикаторів впливу на заохочення персоналу до якісної праці.

Джерело: складено автором на основі [6, 43–44, 54, 64, 76, 78, 90–91, 129, 139, 219].

Отже, мотиваційні процеси у підприємницькій діяльності пов'язані, перш за все, з бажанням людей задовольняти свої потреби та змінювати їх, що й спонукає до перманентного прагнення їх здійснення як у часі, так і предметно. Це підтверджується в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених [20]. Дослідженню мотивації з точки зору її управлінської функції вищого

менеджменту підприємства присвячене зокрема дослідження, де акцентується на потребі впливу на персонал для активізації його трудової діяльності. Аналіз особливостей мотивації як процесу спонукання себе та інших до дій, зумовлених особистісними та організаційними цілями, представлено в наукових працях Б. Карпінського [68]. Результати дослідження цілеспрямованої поведінки працівників і впливу на її забезпечення з точки зору застосування інструментів і технологій мотиваційних процесів представлені у наукових працях А. Колот [78]. У наукових дослідженнях сучасних науковців виокремлено сутнісне значення мотивації як процесу через визначення мотивів і формування стимулюючих чинників для заохочення працівників до тих дій, які мають сприяти досягненню особистісних цілей та виконанню завдань підприємства. Щодо прагнення досягнути індивідуальних і спільних цілей підприємства та його працівників, як зазначає також В. Лисак [96], треба акцентувати увагу на сукупності заємопов'язаних заходів для заохочення працівників або колективу підприємства до високих результатів. Певну конкретизацію щодо значення матеріальних і нематеріальних вигод для стимулювання персоналу підприємств у напрямку заохочення в досягненні високих результатів праці та ефективних показників у колективі підприємства представлено в наукових дослідженнях А. Устіловської, яка акцентувала на сутності мотивації як рушійної стимулюючої сили [178].

Таким чином, навіть наведені вище приклади сутнісної характеристики поняття «мотивація» та «стимул» дають підстави стверджувати про різнобічні погляди науковців щодо розуміння цих категорій. У той же час можливо виокремити й певне узгодження в трактуванні поняття «стимулювання» як процесу впливу на трудову поведінку людини за допомогою різних стимулів. При цьому матеріальне стимулювання вирізняють як найбільш стимулююче за інтенсивністю впливу. Якщо розглядати значення матеріального стимулювання на різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства готельного бізнесу, мають місце суттєві відмінності. Існують численні критерії класифікації потреб і мотиваційні чинники людини, що безпосередньо або

опосередковано можуть впливати й на їх потреби щодо стимулювання праці. У табл. 1.2 відображено узагальнені аспекти такої класифікації.

Таблиця 1.2

Структура потреб людини

Ознака	Вид потреби
Походження	Природні
	Штучні
Суб'єкт впливу	Особа (індивідуум)
	Група (колектив)
	Клас
	Національність
	Суспільство
Сфера застосування	Знання
	Праця
	Відпочинок
	Спілкування
Функціональна роль	Самозбереження
	Функціонування
	Розвиток
	Домінування або другорядність
	Сталість або ситуативність
Цикл життєдіяльності суб'єкта	Доба
	Тиждень
	Місяць
	Рік
	Вік та ін.
Ознака матеріальності або нематеріальності предмету	Матеріальний
	Духовний
Природний стан	Первинний
	Вторинний
Ступінь усвідомлення людиною	Усвідомлення
	Неусвідомлення

Джерело: складено автором на основі [106].

Отже, класифікація потреб людини може допомогти у визначенні базових і пріоритетних для кожного підприємства чинників мотивації та стимулювання працівників. Щодо персоналу підприємств готельного бізнесу, аналіз опублікованих результатів досліджень сучасних науковців підтверджує актуальність такого спектру інформації. Так, наприклад, процес стимулювання характеризується як спосіб винагороди персоналу, в основі якого —

співвідношення вимог і результатів виконаної роботи. Цілеспрямованість діяльності персоналу підприємства, як результат мотивації в результаті зовнішнього впливу, виділяє в своїх дослідженнях А. Колот щодо ознак процесу стимулювання [78].

Аналогічно під час характеристики процесу стимулювання акцентується зокрема на важливості матеріальних і нематеріальних його формах задля забезпечення очікуваного результату діяльності підприємства. Наголошується також на важливості врахування впливу зовнішніх факторів на трудові процеси та поведінку працівників під час дослідження процесу стимулювання [111].

На значенні активної трудової діяльності, завдяки якій можливо досягнути запланованих результатів праці, та яка може задовольнити працівників щодо формування їх мотивації до праці, підкреслюється в сучасних дослідженнях особливостей процесу стимулювання [110].

Узагальнюючи вище наведені характерні риси поняття «мотивація» та «стимулювання», доцільно акцентувати на тому, що мотивацію здебільшого розглядають як внутрішнє спонукання до праці, що зумовлене безпосередньо потребами та бажаннями людини (працівника/працівниці). У той же час стимулювання розглядають як зовнішній інструмент впливу менеджменту, що спонукає персонал до ефективної роботи завдяки забезпеченню сприятливих умов для праці, де максимально задовольняються потреби персоналу підприємств. Фактично стимулювання має сприяти формуванню та посиленню мотивації. Серед пріоритетних чинників сприяння такому стану на підприємстві має бути досягнута ціль – збільшити продуктивність праці персоналу, забезпечити економне використання ресурсів тощо.

Отже, застосування системи мотивації персоналу має важливе значення для формування його поведінки. Вона безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників і, відповідно, на рівень прибутковості підприємства.

Така тенденція є характерною і для підприємств готельного бізнесу. Переваги мотиваційної системи для персоналу підприємства наведено на рис. 1.1.

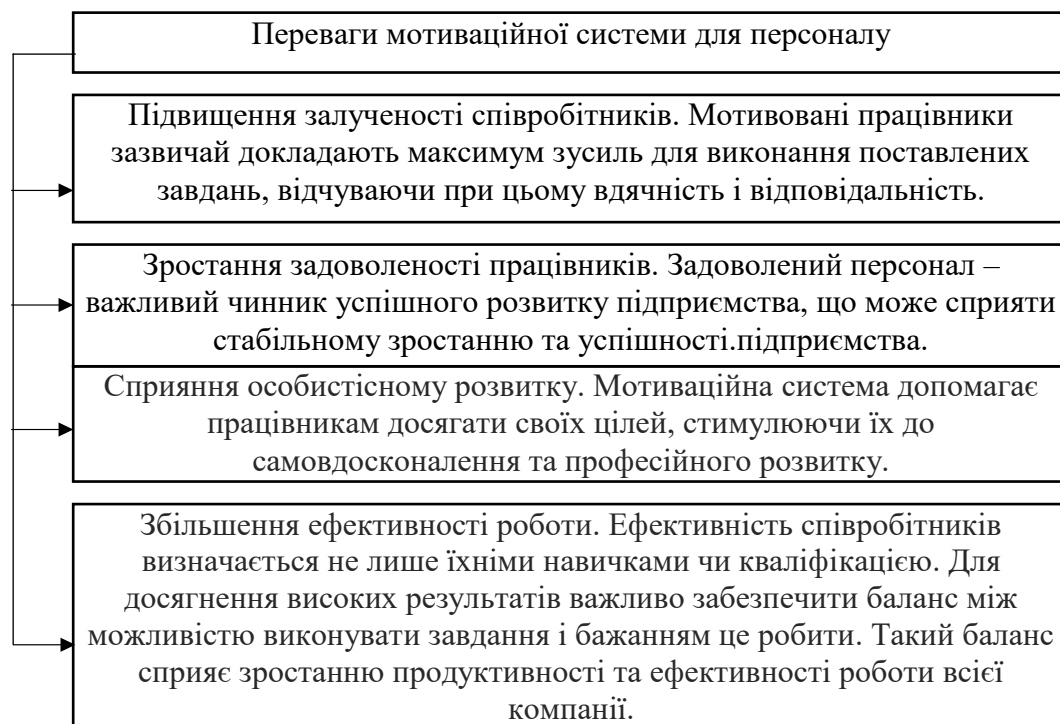


Рис. 1.1. Переваги мотиваційної системи для персоналу підприємства

Джерело: [106].

Протягом багатьох років теоретиками та практиками було розглянуто та здійснено аналіз різних факторів впливу на поведінку людей, їх мотиваційні чинники щодо праці. На основі низки теорій створено ефективні мотиваційні системи, які можуть бути актуальні також і в сучасних умовах господарювання.

Серед найбільш відомих є теорія мотивації за принципом «батога і пряника», автором якої є Д. Бентам. Основна сутність цієї теорії – винагороду («пряник») працівники можуть отримати в результаті виконання поставленого перед ними завдання. У разі порушення певних наперед визначених правил працівників очікує покарання («бати́г»). Причинами для покарання можуть бути недотримання термінів виконання певних видів робіт, недостатня продуктивність праці, порушення дисципліни тощо. Ця теорія належить до найбільш давніх, але на деяких підприємствах і донині застосовується [106].

Варто зазначити, що найбільш передові (за технологіями, методами заохочення тощо) підприємства застосовують інші принципи, створюючи сприятливі умови для забезпечення потреб працівників [68]. Доцільно згадати теорію «наукового управління» «батька менеджменту» Ф. Тейлора, який

запропонував з метою мотивації персоналу застосовувати винагороду кожного працівника пропорційно до його результатів [225].

Наразі для створення умов для високопродуктивної праці підприємцям необхідно забезпечити кожне робоче місце працівників відповідним технологічним обладнанням, устаткуванням, застосовувати інноваційні технології тощо, адже це має сприяти більш ефективній продуктивності, що відповідає потребам і підприємства, і працівників. Сьогодні використання основних інноваційних засобів стає невід'ємною вимогою часу.

Отже, для правильного розподілу стимулюючих критеріїв підприємцям на всіх щаблях менеджменту та управління організаційними процесами, необхідно сприяти уніфікації оцінки певних видів робіт і внеску кожного працівника в загальні результати підприємства. Критерії оцінювання внеску кожного можуть бути персоналізовані, визначені відповідно до споріднених видів робіт, розраховані за окремими структурними підрозділами тощо [67].

Д. Адамс у своїй теорії справедливості акцентував на ефективності мотивації та доцільності її оцінювання, виключаючи з розгляду призму задоволених потреб, але застосовуючи порівняння винагороди серед інших працівників, які виконують аналогічні види робіт [201]. Відповідно до теорії очікувань В. Врума та на основі сучасної інтерпретації зацікавлених суб'єктів лише завдяки правильній поведінці керівників і працівників можлива адекватна мотивація усіх стейкхолдерів, зокрема й тих, хто є розробниками мотиваційних програм [226]. Таким чином, у разі, коли декілька працівників виконують аналогічний обсяг роботи, вони мають отримати й однакову заробітну плату. У протилежному випадку це буде не мотивацією, а демотивацією.

За пірамідою людських потреб А. Маслоу відображено ранжування потреб, починаючи від первинних (знизу піраміди) до наступних, що фактично відповідає концептуальним основам базової гіпотези [213–214]. Однак варто зазначити про наявність суттєвих недоліків в цій теорії, що пов'язане з певним особистісним вибором пріоритетів кожної людини, адже пріоритетною на певному щаблі піраміди потреб може бути будь-який з означених видів потреб

людини, зокрема безпека [106]. Це стосується теорії людських потреб, відповідно до якої всі потреби людей в узагальненому вигляді можливо представити у вигляді піраміди (рис. 1.2).

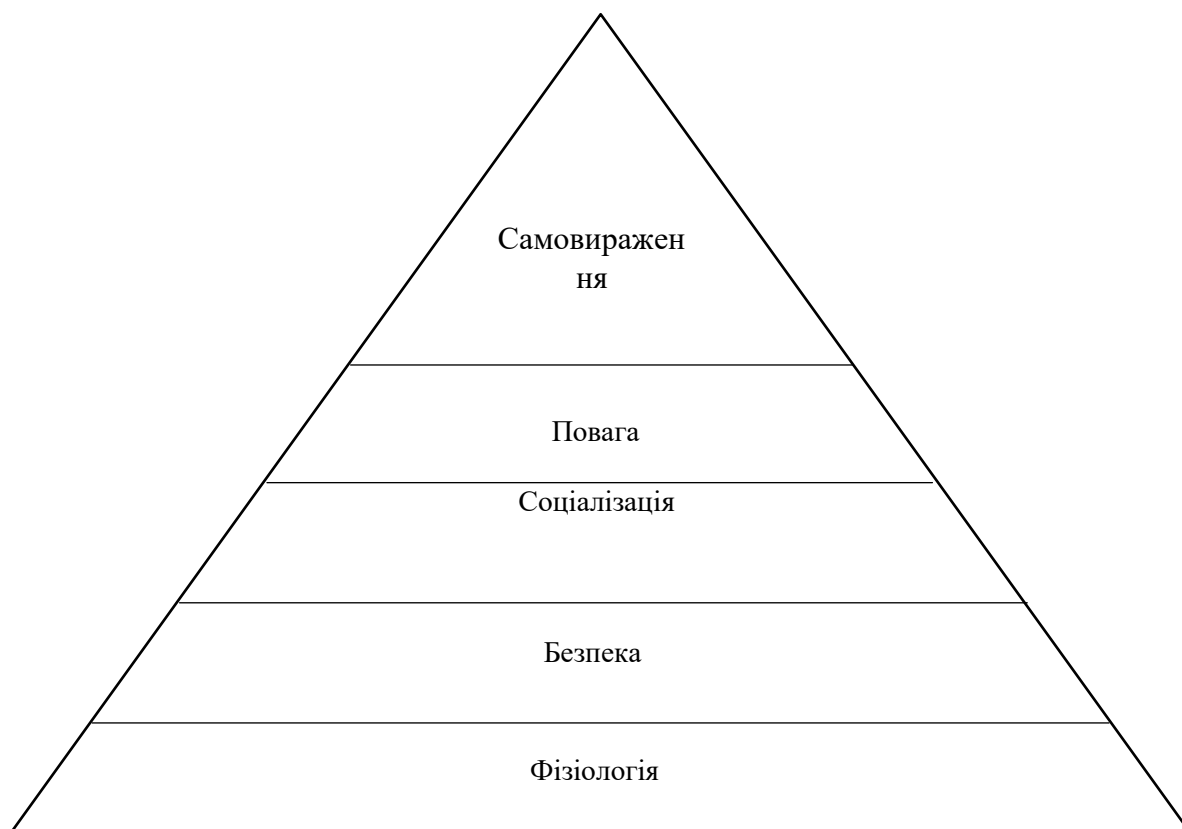


Рис. 1.2. Піраміда людських потреб за теорією А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [106].

Доцільно згадати й особливості моделі Л. Портера-Е. Лоулера, де поєднуються елементи двох попередніх теорій. Особливостями теорії очікування є, перш за все, акцентування на тому, що для працівників підприємств притаманні цінування власних зусиль та очікування винагороди. Серед особливих відмінних рис, які відповідають сутності теорії справедливості, варто зазначити те, що для людей важливим є справедлива винагорода за їх працю та одночасно й справедливе оцінювання внеску в спільну працю або особистісні позитивні результати діяльності інших колег та їх нагородження. Доцільно зробити висновок про те, що ця теорія характеризує

базові фактори продуктивності праці, які зумовлюють потребу розглядати її як основу мотивації працівників. Дещо пізніше після оприлюднення вище зазначених теорій доктором філософії Гарвардського університету Д. Мак-Грегором були розроблені теорії, які стали відомими за назвами «Теорія Х» і «Теорія Y» [78]. Узагальнюючи основні аспекти цих теорій, доцільно виділити певні їх концептуальні відмінності. Так, у теорії Х в основу покладена ідея незацікавлення робітників у праці, що вимагає суворого контролю з боку керівництва, а основним стимулом є гроші. Відповідно до теорії Y припускають наявність мотивації працівників до праці навіть на невластивій для них роботі задля потреби працювати. У той же час кошти для таких робітників не становлять пріоритетний інтерес.

Отже, за теорією Y для працівників характерні внутрішні стимули, прагнення визнання, наявність відповідальності та зацікавлення в дотичності до участі в прийнятті управлінських рішень на підприємстві. Також важливу роль має прагнення до кар'єрного росту та завоювання довіри від представників керівної ланки підприємства. Відповідно до цієї теорії допускається, що працівники задоволені своєю роботою та мають мотивацію до найбільш якісного її виконання. До пріоритетних чинників, які зумовлюють мотивацію до такого рівня праці, варто зазначити можливість працівників розвивати свої професійні навички, реалізація вимог до умов праці та облаштування місця роботи. У таких випадках матеріальна винагорода не належить до найбільш важливих. Д. Мак-Грегору [216] належить ідея теорії, яка в своїй основі мала поєднувати особистісні та організаційні цілі працівників. Ця теорія, яку автор не встиг за життя завершити, відома за назвою «Теорія Z» [78]. Учень Мак-Грегора У. Оучі [220] продовжив розробляти цю теорію та визначив базові мотиваційні фактори, зокрема акцентував на важливості підтримки працівників у разі настання певних складних сімейних ситуацій, підкреслив значення запровадження механізму залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві та принципів їх кар'єрного зростання, запропонував концепцію делегування повноважень, а також підкреслив

важливість створення в колективі підприємства атмосфери довіри та взаємозацікавленої праці [78].

Таким чином, багатоваріантність аспектів мотивації працівників, закладена в різних теоріях мотивації, дає підстави зважати на інваріантність системи мотивації, адже в реальних обставинах життєзабезпечення будь-якого підприємства можуть відбуватися сталі або динамічно змінювані процеси, що вимагає адаптації та застосування відповідних заходів, у тому числі стабілізаційного характеру, інноваційного спрямування тощо. Отже, і потреби індивідуумів можуть суттєво змінюватися з часом і за різних обставин, що зумовлює розробку та впровадження різних видів їх стимулювання.

В Україні з початку повномасштабного вторгнення російських загарбників, в умовах воєнного стану та зокрема за фактом динамічних змін у економічній та соціальній сферах проблематика особливостей стимулювання персоналу підприємств як сфери туризму в цілому, так і готельного бізнесу, через кризові ситуації та періоди невизначеності в різних сегментах функціонування підприємств висвітлювалася недостатньо [28].

З метою охоплення більшої кількості сегментів у сфері туризму та готельного бізнесу варто не зупинятися лише на діяльності окремих підприємницьких структур, а розглядати в комплексі та за ознаками ідентичності серед різновидів готельних послуг.

Щодо характеристики процесу мотивації мають місце для застосування такі категорії, як «мотивація», «мотив», «мотивування», «потреба», «стимул», «стимулювання», зокрема «мотивацію» та їх узагальненої сукупності факторів, що впливають на людину та спонукають її до здійснення відповідних дій. Та варто акцентувати на неочевидності такого зв'язку. В основі такого ствердження – складність та багатозначність і багатовимірність цих зв'язків, адже реакції працівників на різні чинники (внутрішні та зовнішні) характеризуються певним індивідуалізмом, що відображає їх ставлення до різних аспектів, а тому варто враховувати різноваріантні форми, види поведінки людей та спрямування їхніх дій. Матеріальне стимулювання може

суттєво впливати на рівень ефективності праці на підприємстві. Першочергово при цьому значної уваги потребує сутнісне розуміння загальних понять та тлумачень на визначену тематику. Стимули мають доповнювати один одного, що сприяє зацікавленості в якісній роботі. Антистимули фактично спрямовуються на дестимулювання працівників. Це характерне й для персоналу підприємств готельного бізнесу (рис. 1.3).

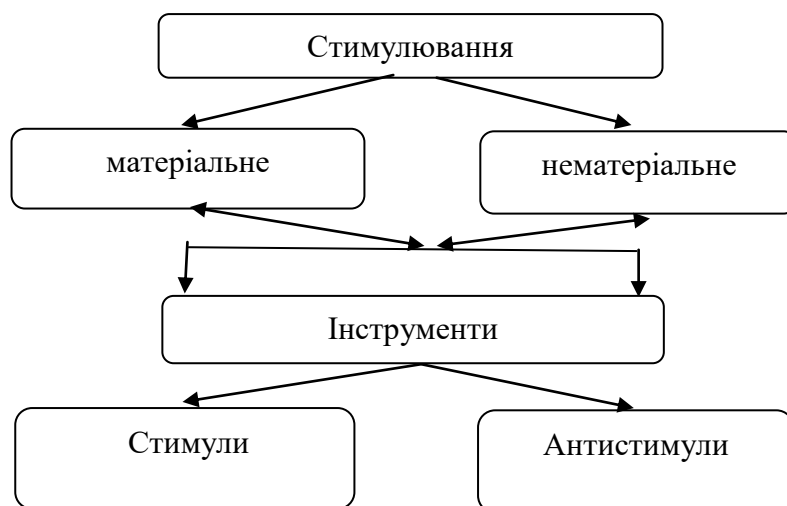


Рис. 1.3. Схема взаємозв'язків впливу на поведінку працівників.

Джерело: складено автором.

Отже, для матеріального та нематеріального стимулювання притаманні умовні риси, зумовлені їхньою взаємопов'язаністю. Наприклад, премія може бути не лише матеріальною винагородою у вигляді грошової виплати, але й підтвердженням здобутих працівниками досягнень. Необхідною складовою в діяльності підприємств готельного бізнесу в Україні має бути дотримання вимог чинного законодавства та відповідність нормативним вимогам [153]. В Україні розроблені відповідні методичні положення щодо визначення показників оплати праці та відповідно до них усі підприємства мають звітувати «про розміри та структуру заробітної праці найманих працівників» [63].

Відповідно до законодавства України винагорода за працю підприємствами виплачується у вигляді заробітної плати згідно з трудовим

договором і, як правило, у грошовому виразі [148]. При цьому підприємства мають застосовувати систему нарахування заробітної плати для найманих працівників і формувати відповідний фонд заробітної плати. Зазвичай застосовуються грошова та натуральна форми. Враховуються час, який працівники відпрацювали, або обліковуваний невідпрацьований час, що має бути оплачений. Також оплата розраховується «за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат» [147–149].

Фонд заробітної оплати праці зазвичай складається з основної, додаткової та інших виплат заохочувального або компенсаційного цільового призначення [148]. При управлінні матеріальним стимулюванням доцільно враховувати відповідні принципи організації праці (рис. 1.4) [138, с. 68].

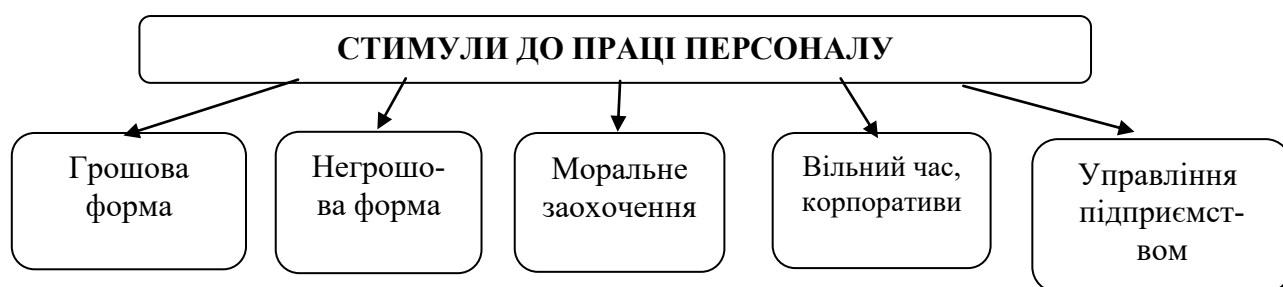


Рис. 1.4. Принципи організації праці персоналу для врахування при управлінні матеріальним стимулюванням.

Джерело: складено автором на основі [138, с. 68].

Із часом відбуваються різні зміни в країнах світу, де суспільство може кардинально змінювати свої потреби та визначати свої пріоритети на різних етапах життєзабезпечення. Економіка, екологія, соціальні аспекти, які є базовими для збалансованого (сталого) розвитку та на які можуть впливати як зовнішні, так і внутрішні чинники, потребують більш детального вивчення, аналізу та моніторингу, що в свою чергу зумовлює також певні зміни й серед потреб людей та їх мотивів до праці. Отже, й теорії мотивації потребують не лише їх вивчення, але й розробки нових концепцій, які зумовлені вимогами глобалізованого світу та пріоритетами у їх варіативному застосуванні.

Доцільно акцентувати серед низки теорій мотивації й на теорії мотивації Девіда МакКлелланда [215], в якій автор розглядає потреби вищого порядку. Першочергово автор наголошує на необхідності врахування прагнення людей до особистісних досягнень, визнання та влади, підкреслюючи важливість для певної категорії працівників власних досягнень, їх здатність мати вплив на важливі організаційні та управлінські рішення та право висловлювати позицію щодо них [139]. При цьому на рівень ефективності працівників можуть впливати не лише їх здібності або кваліфікація, адже лише завдяки збалансованому поєднанню низки чинників, які характерні для кожного з них, можливо сподіватися на покращення показників продуктивності праці.

Важливо розрізняти види стимулюючих складових. Наприклад, у матеріальній (грошовій) формі це можуть бути посадового окладу та тарифної ставки, премії та доплати, у тому числі за стаж роботи та знання іноземних мов. Розрізняють також і негрошову форму матеріального стимулювання, яка передбачає низку компенсацій та виплат. Це можуть бути зокрема компенсації, що стосуються соціальних гарантій.

Участь у капіталі підприємства може відбуватися завдяки залученню до системи управління та менеджменту. При цьому набувають чинності нормативно-правові підстави для отримання додаткового доходу (дивідендів).

Наразі доцільно більше уваги звертати й на важливість мотивації керівного складу підприємства. Так, на підприємствах готельного бізнесу актуальною є необхідність визначати базові потреби та стимулювати усіх працівників, а не лише окремі їх категорії або структурні підрозділи.

Актуальною є потреба у розробці бонусних програм для матеріальної підтримки окремих категорій працівників. Це особливо важливо в певні періоди та за надзвичайних обставин, коли така підтримка є необхідною.

Застосування на підприємстві різних форм мотивації (рис. 1.5) [139, с. 313] та зокрема Системи матеріального стимулювання працівників впливають на інтенсивність досягнення очікуваних результатів. Вони визначають рівень зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності своєї праці.

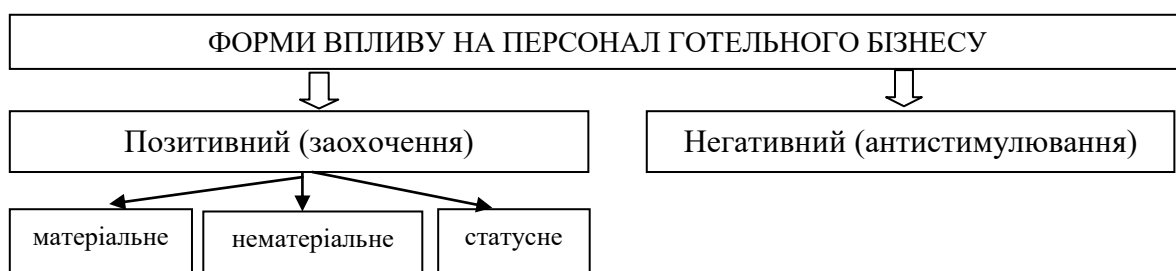


Рис. 1.5. Комплексна класифікація форм впливу на персонал готельного бізнесу.

Складено автором на основі джерела [139, с. 313].

А. Гольдою [39] досліджено причини уповільнення мотивуючої дії стимулів на підприємствах через те, що таке матеріальне стимулювання стає регулярним і здебільшого може сприйматися як регулярна чергова виплата. У разі позбавлення працівників подібної виплати це може сприйматися як покарання без мотивуючого спонукання до покращення результатів їхньої праці.

Таким чином, більш ефективною вбачається система матеріального стимулювання, де серед її форм можуть бути оплата за навчання, надання кредитів від підприємства, оплата відпочинку тощо [39, с. 97].

В Україні згідно чинного законодавства у сфері трудових відносин визначено правила розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод, а також враховано правові аспекти дотримання соціальних та економічних інтересів як працівників, так і роботодавців [148].

Для уникнення ситуацій, коли рівень винагороди за працю не відповідає мотивації персоналу для продуктивних результатів праці та задля запобігання плинності кадрів, доцільно адаптувати базові критерії до зміни їх потреб, враховувати пріоритетність виконуваної роботи протягом певного періоду з урахуванням кризових станів, періодів невизначеності тощо. При цьому важливо враховувати та правильно обирати найбільш ефективні форми матеріальної мотивації персоналу. Це сприятиме підвищенню результативності праці та досягненню поставлених цілей (табл. 1.3) [15, с. 36].

Найбільш ефективні форми матеріального стимулювання персоналу

№	Категорія мотивації	Форма винагороди	Опис / призначення
1	Базова зарплата	Посадовий оклад	Фіксована ставка, яка залежить від посади та тарифної сітки.
2	Постійні надбавки	Надбавки за кваліфікацію, стаж, заслуги	Додаткові фіксовані виплати за досвід, професійну підготовку та внесок у компанію.
3	За результатами праці	Премії та бонуси	Тимчасові виплати за досягнення КРІ, виконання плану або особистих цілей.
4	Матеріальні заохочення	Винагороди за особливі заслуги	Наприклад, річні премії, подарунки, сертифікати.
5	Інші фінансові стимули	Компенсації, надбавки за специфічні умови	Наприклад, компенсація за роботу у шкідливих умовах, роботу у святкові дні, подорожні витрати.

Джерело: складено автором на основі [15, с. 36].

Як зазначає В. Непочатенко, все більшої популярності набуває серед працівників підприємств готельного бізнесу форма преміювання, яка може зокрема застосовуватися за результатами врахування терміновості виконання певного замовлення, а також за роботу в складних умовах. Для матеріального стимулювання застосовують також комісійні виплати, бонуси, премії та чайові [117]. Розрізняють серед різновидів премій також індивідуальні винагороди персоналу, зокрема за навички, необхідні для організації та обслуговування цільових проєктів, де необхідні відповідні знання, а також під час надання рекреаційних послуг за індивідуальним замовленням. У таких випадках передбачаються й подарунки для виконавців із фонду підприємства готельного бізнесу. Доцільно розробляти та реалізувати на практиці проєкти щодо заохочення його працівників. Прикладом можуть слугувати такі проєктні рішення, що стосуються сімейного відпочинку, бонусних програм для відвідування ресторану, кафе або отримання інших додаткових послуг безпосередньо там, де працевлаштовані співробітники. Наразі для тих, кого цікавлять досвід і більш детальний опис ситуацій, які стосуються питань мотивації та стимулювання персоналу, доцільно ознайомитися з базою наукової літератури вітчизняних і міжнародних видань.

Щороку відбувається оновлення та наповнення новими теоретико-методологічними дослідженнями фундаментального та прикладного спрямування. Варто зазначити, що сучасні методи вирізняються певною креативністю інтерпретації та інноваційністю щодо візуалізації. Серед сучасних вітчизняних дослідників проблематики забезпечення матеріального стимулювання персоналу підприємств різних галузей варто зокрема зазначити таких учених, як Адаменко М. В. [1], Боденчук Л. Б. [12], Васильченко Л. С. [18], Ведмідь Н. І. [19], Глущенко Л. Д. [38], Кривошеєва В. В. [85], Левицька І. В. [94], Мельник Л. С. [105], Мустеца І. В. [114], Полтавська О. В. [138], Ткаченко К. А. [172], Охріменко А. Г. [133], Смолінська Н. В. [164], Якушев О. В. [198], Ячменьова В. М. [200]. Опис сутності досліджень низки відчизняних науковців представлено в табл. 1.4.

Наприклад, під час своїх досліджень В. Ячменьова детально дослідила інструментарій організації матеріального стимулювання, модель організації матеріального стимулювання, механізм розподілу фонду заохочення з урахуванням продуктивності праці, коефіцієнти стимулювання за результатами дослідження логістичної функції.

Характеристика компетентнісного дослідження до оцінки практичного інструментарію та втілення його в практичну діяльність, методичних підходів до оцінки компетентностей персоналу, як складової преміювання на основі їх оцінки, представлені за результатами дослідження О. Полтавської [138].

Практичні рекомендації щодо розрахунку інтегрального індексу на макроекономічному рівні та обмеженості внутрішніх фінансово-економічних резервів фінансових установ представлено в науковій праці Л. Мельник [105].

Доцільно акцентувати увагу на тому, що здебільшого фундаментальні теоретико-методологічні дослідження та практичні рекомендації стосуються підприємств виробничого спрямування.

У той же час у галузі туризму та індустрії гостинності ця тема досліджена недостатньо. Наявні дослідження не повною мірою розкривають її специфіку та практичні аспекти. Тому вона потребує подальшого обговорення.

Хронологія досліджень відчизняних науковців

Рік публікації	Автор дослідження	Сутність дослідження
1	2	3
2010	Ячменьова В. М. [200]	Розроблено модель організації матеріального стимулювання персоналу підприємств.
2015	Полтавська О. В. [138]	Розроблено методичні підходи до оцінки компетентностей персоналу як складової успіху підприємств готельного господарства та визначено напрямки їх матеріального стимулювання.
2019	Ведмідь Н. І., Босовська М. В., Полтавська О. В. [19]	Здійснено аналіз теоретико-методичних засад стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу.
2021	Адаменко М. В. [1]	Запропоновано концепцію розвитку стимулюючих факторів впливу на результати його діяльності.
2022	Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. [38]	Запропоновано методологію створення системи управління персоналом підприємства на основі стимулюючих факторів впливу.
2023	Мельник Л. С. [105]	Запропоновано концептуальну модель стимулів на сучасному підприємстві.
2023	Ткаченко К. А., Коптева Г. М. [172]	Проведено аналіз принципів і факторів впливу на мотивацію та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством.
2025	Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. [12]	Проаналізовано фактори впливу на мотивацію та стимулювання праці персоналу.
2025	Чиж В. І. [188]	Здійснено аналіз сутнісних показників заробітної плати як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу.
2025	Якушева О. В., Якушев О. В., Савін С. Ю., Гулак Д. В. [198]	Досліджено сутність характерних ознак і сучасних підходів до управління матеріальною мотивацією.

Джерело: складено автором на основі [1, 12, 19, 38, 105, 138, 172, 188, 198, 200].

Отже, підсумовуючи вище викладене, варто зазначити про складність та персоналізоване сприйняття сутності поняття «мотивація» з точки зору різних

представників стейкхолдерів готельного бізнесу та туризму. Фактично ступінь бажання досягати успіхів у праці може формуватися через вплив різних факторів і у різних ситуаціях (криза, невизначеність тощо), що відповідно зумовлює різні способи досягнення результатів, які взаємопов'язані зокрема з цілями, завданнями, методами, інструментами впливу [154].

Таким чином, розуміння та правильне трактування сутності поняття мотивації та принципів управління матеріальним стимулюванням є важливими для адекватного сприйняття серед усіх стейкхолдерів у процесах організації та надання готельних послуг.

1.2. Концептуальні основи видів матеріального стимулювання персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Особливе місце в системі управління персоналом підприємства є матеріальне стимулювання, яке виступає важливим інструментом впливу на рівень продуктивності праці до досягнення стратегічних цілей [7,127, 208].

Сучасний стан і проблемні аспекти розвитку готельного бізнесу та туристичної індустрії загалом, у контексті інтеграційних процесів, а також необхідність мотивації й стимулювання персоналу підприємств галузі до підвищення рівня освіти та вдосконалення практичних навичок, зумовлені актуальністю підвищення якості послуг, ґрунтовно висвітлено в численних наукових дослідженнях [160, 190, 209].

Теоретико-методологічні дослідження з питань мотивації персоналу підприємств та управління їх матеріальним стимулюванням здійснювалися та продовжують проводитися в наукових колах, зокрема опубліковано результати у наукових працях О. Баксалової [6], Г. Вербицької [20], П. Капустянського [67], А. Климчука та А. Михайлова [72].

На підприємствах готельного бізнесу для підвищення мотивації

працівників до покращення трудових показників менеджери все активніше намагаються вишукувати нові ефективні методи їх стимулювання, аналізуючи попередній досвід і порівнюючи результати досягнутих результатів. Наразі відомий умовний поділ усіх методів мотивації на дві групи. Матеріальна – це безпосередня виплата матеріальної винагороди працівникам за виконану роботу. Прикладами нематеріальної винагороди можуть бути зокрема гнучкий графік роботи, подарунок, грамота (лист подяки тощо), публічна похвала [217].

Серед основних важелів виокремлено впровадження інноваційних технологій, цифрову трансформацію, підвищення рівня обслуговування, ефективну інвестиційну політику та орієнтацію на сталий розвиток. Саме ці складові сприяють зміцненню конкурентоспроможності галузі, зокрема в умовах воєнного стану [36]. Отже доцільно більш детально розглянути кожную групу методів мотивації працівників.

В Україні підприємства готельного бізнесу здебільшого належать до малих або середніх підприємницьких структур. У цьому випадку певний інтерес у межах цього дослідження викликає розгляд положень у відповідних методичних рекомендаціях з оплати праці працівників [107].

Таким чином, для забезпечення потреб працівників треба застосовувати матеріальні методи мотивації, де враховуються правові, нормативні та інші фактори, їх системне поєднання, а також реалізуються заходи цільового спрямуванні залежно від сегментів і напрямків впровадження (виробництво, логістика, торгівля, комерційна діяльність, сфера послуг тощо).

Для стимулювання працівників і сприяння їх лояльному відношенню до принципів, цілей та мети підприємства варто розробляти адаптовані до потреб підприємства та працівників важелі впливу, запроваджувати інструменти мотивації, які можуть сприяти правильному розподілу наявних ресурсів підприємства та створенню сприятливого морально-психологічного клімату серед усіх стейкхолдерів.

Підприємства застосовують різноманітні форми матеріального стимулювання, повсякчас вишукуючи нові, більш ефективні та адаптовані до

зміни умов бізнесу, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Сучасні підприємства мають реагувати на фактори впливу та обирати пріоритетні форми стимулювання. У табл. 1.5 представлено приклади наукових визначень поняття «стимулювання».

Таблиця 1.5

Наукові визначення поняття «стимулювання»

Автор (джерело)	Рік публікації	Трактування поняття «стимулювання»
Васильченко Л. С., Захарова О.В.[18]	2025	Стимулювання як інструмент залучення персоналу до процесів дотримання стандартів якості для конкурентоздатності та зміцнення бренду підприємства.
Герасименко А. В. [24]	2022	Стимулювання як процедура має формувати систему стимулювання персоналу з урахуванням як загальних інтересів працівника, так і його мотивів чи стимулів для праці.
Ведмідь Н. І., Босовська М. В., Полтавська О. В. [19].	2019	Матеріальне стимулювання як економічна категорія, що може мати вплив на результати праці персоналу та його зацікавленість щодо підвищення її продуктивності.
Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. [85].	2019	Матеріальне стимулювання як сукупність різновидів благ за безпосередній внесок у розвиток підприємства та результативність його досягнень.
Мельник Л. С., Петров О. О. [105].	2022	Система стимулювання як заключний етап методології запровадження різновидів стимулюючих факторів.
Ткаченко К. А., Коптева Г. М. [172].	2023	Система стимулювання як сукупність матеріальної та моральної підсистеми управління персоналом.

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 24, с. 53–54; 85, с. 90–91; 105, с. 173; 172, с. 35].

В Україні законодавчо визначено, що основна м заробітна плата не може бути меншою за мініміальну заробітну плату в країні. Через інфляційні процеси та інші чинники, пов'язані, перш за все, із воєнним станом в країні, відбуваються певні зміни й стосовно розміру мінімальної заробітної плати в Україні. Законодавством України передбачені доплати за працю в нічні години

та в шкідливих умовах. У той же час для підприємств передбачені можливості самостійно вирішувати питання матеріального заохочення [50]. Зарубіжний досвід показує, що цікавим способом підвищення матеріального заохочення працівників є їхня участь у розподілі прибутку [154]. Сукупність організаційних форм фінансових відносин фактично характеризує фінансовий механізм такого методу стимулювання та заохочення до ефективної праці. При цьому треба чітко дотримуватися чинного фінансового законодавства, визначати порядок формування та використання фондів грошових коштів, раціонально застосовувати методи фінансового планування, обирати адаптовані форми управління фінансами [146]. Такий метод можна використовувати для стимулювання зацікавленості працівників у отриманні високих прибутків для компанії. Зрештою, розмір премії працівника залежить від розміру прибутку, який отримує компанія: чим більший прибуток, тим більша премія працівника.

Одночасно нарівні зі стимулами, які реалізуються в якості матеріального або нематеріального заохочення, для працівників на деяких підприємствах вважають за доцільне застосовувати за неналежне виконання дорученого фронту робіт й такі форми покарання як штрафи та інші види санкцій. На кожному підприємстві для різних працівників або структурних підрозділів може бути відмінна від інших реакція на застосування того чи іншого методу мотивації або стимулювання, що зумовлює потребу застосовувати ретельний контроль та аналіз впливу різних інструментів і заходів стимулюючого та мотивуючого спрямування, щоб у кінцевому результаті отримати позитивний ефект від їх запровадження [155]. Наразі варто брати до уваги, що коли певна кількість підприємств задовольняється двома-трьома методами фінансового стимулювання, інші вважають більш ефективною практику застосування понад десятка різних фінансових стимулів.

Серед зарубіжних вчених, які є фундаторами більш сучасних теорій стимулювання, доцільно зокрема назвати Ф. Герцберга [207], А. Маслоу [214], Д. МакКлелланда [215]. Л. Боденчук, О. Приходько, О. Пирлог О. [12],

М. Босовська, Н. Ведмідь, О. Полтавська [14], Л. Васильченко, Захарова О.В. [18], Н. Ведмідь, М. Босовська, О. Полтавська [19], А. Колот [78] та інші вітчизняні економісти присвятили низку своїх наукових праць вивченню проблем стимулювання персоналу підприємств. Тим не менше достеменно дослідження цих питань залишається наразі таким, що все ж потребує постійного вивчення, аналізу та адаптованого до вимог часу дослідження.

На сучасних підприємствах існуючі системи мотивації та стимулювання далеко не завжди відповідають їх потребам, адже навіть досвід зарубіжних підприємств може суттєво відрізнятись від тих умов і ресурсного забезпечення, яким володіють вітчизняні підприємства. Це стосується й підприємств готельного бізнесу, різнорівневних умов у корпоративних відносинах тощо. Також для вітчизняних підприємств існує потреба враховувати особливості соціально-економічних умов, менталітет та інші фактори. Наразі варто стверджувати про ускладнення та різноманіття нагальних і пріоритетних проблем у суспільстві серед українців, що зумовлює підприємства більш уважно звертати увагу на інноваційні методи мотивації та стимулювання.

Більш сучасною виглядає теорія мотивації Д. МакКлелланда [215], в якій важлива роль відводиться потребам вищого порядку, зокрема це стосується прагнення особистості до досягнень, визнання та влади. Отже, для окремого працівника першочерговими можуть бути особисті досягнення, здатність впливати на важливі організаційні рішення, сприйняття опонентами його позиції тощо. Для підвищення зацікавленості працівників у досягненнях перед менеджерами постають завдання розробки та застосування нових методів мотивації, які максимально можуть задовольнити потреби працівників і покращити виробничі результати підприємства та принести дохід і збільшити прибуток. Також передбачає критичний аналіз наявних концептуальних засад менеджменту людських ресурсів, їхню оцінку та визначення значущості методологічних підходів для ідентифікації пріоритетних аспектів. [37].

Сучасними науковими дослідженнями пропонується розглядати низку основних підсистем управління людськими ресурсами [206] (табл. 1.6).

Основні складові системи управління персоналом підприємств готельного бізнесу

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Прогнозування кадрової потреби		
Прогнозування динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища	Розроблення стратегії забезпечення прогнозів кадрових потреб	Формування та адміністрування організаційної структури
Підбір працівників		
Встановлення переліку функціональних напрямків, які вимагають глибинного аналізу стосовно ключових детермінант системи стимулювання	оцінювальних показників та критеріїв до залученого кадрового складу	Розробка системи безперервного моніторингу, контроль за реалізацією оперативних планів.
Оцінка продуктивності праці		
Концептуалізація категорій діяльності, що вимагають стратегічного оцінювання постулатів системи стимулювання	Розроблення механізмів оцінювання результативності реалізації щорічних програм	Розробка комплексної системи безперервного моніторингу ефективності функціонування, дотримання виконавчої дисципліни.
Застосування мотиваційних чинників		
Розробка та обґрунтування систем матеріального заохочення і негрошових стимулів праці, здійснюване з урахуванням прогнозованих зовнішніх факторів	Аналіз результативності професійної діяльності співробітників. Створення системи заохочувальних виплат та соціальних гарантій	Проектування механізмів компенсації та заохочення персоналу
Навчання працівників		
Комплексна система діагностики та оцінювання потенціалу трудових ресурсів	Формування комплексної стратегії кадрового розвитку, що охоплює аспекти персонального вдосконалення	Цільові програми з удосконалення професійних компетенцій, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку
Підвищення кваліфікації працівників		
Формування стратегічної системи, що має на меті збалансовану інтеграцію адаптивності, стійкості та професійного розвитку кадрового потенціалу	Узгодження індивідуальних прагнень персоналу з корпоративними цілями, розробка систем професійного зростання та кар'єрного розвитку	Розробка та оптимізація оперативних планів щодо перерозподілу трудових ресурсів.
Оцінка кадрової політики		
Оцінювання дієвості політики управління персоналом, аналіз процесу формування системи оцінювання професійної компетентності співробітників (атестації).	Виконання розрахунків та аналізу індексів плинності кадрів	Ведення обліку документації з питань персоналу.

Джерело: складено автором на основі [206].

За методикою оплати праці працівників малого та середнього підприємництва матеріальні методи мотивації мають забезпечувати матеріальні потреби працівників через систему низки факторів і заходів, зокрема правових, нормативно-правових, економічних, соціальних та організаційних, які в свою чергу за результатами колективної праці розглядаються як спосіб підвищення матеріального стимулювання працівників [107].

Останнім часом у вітчизняних компаніях активно впроваджується метод матеріального стимулювання, який називається коефіцієнт трудової участі. Згідно з цим методом, розмір премії визначається на підставі внеску в результати діяльності компанії. Якщо працівник не відповідає встановленим критеріям, розмір премії зменшується. Такий метод матеріального стимулювання забезпечує справедливий розподіл премії між працівниками. Спочатку трудова частка призначалася для працівників виробничого сектору, але зараз її активно застосовують і для офісних працівників, у тому числі в туристичному секторі [69]. Крім того, різні види ключових стимулів включають низку штрафів і санкцій, які можуть бути накладені на працівників у разі неналежного виконання роботи. До них належить і вибір матеріальних стимулів, який визначається індивідуально в кожній компанії залежно від її компетенцій, сфери діяльності та потреб працівників. Один і той самий метод мотивації та стимулювання може по різному впливати на працівників. Дослідження провідних вчених показали, що найкращі результати досягаються, коли фінансова мотивація застосовується чотирма або п'ятьма різними способами.

Багато бізнес-лідерів вважають, що системи матеріальної мотивації є найкращим мотиваційним інструментом. Певною мірою це дійсно так, адже конкурентна заробітна плата є важливим фактором утримання персоналу. Однак використання лише матеріальних стимулів – досить складний інструмент впливу, який слід використовувати дуже обережно, ефективно та вміло [69]. Обґрунтовано, що основою якісного управління трудовими ресурсами може бути процесний підхід, завдання управління та життєвий цикл

людських ресурсів [88].

Мотивація працівників лише грошима (наприклад, зарплатою, преміями) тотожна рівню комплаєнсу, але не відмінним результатом. Грошові стимули, безумовно, ефективні, але вони мають обмеження і не можуть бути ефективними без використання негрошових стимулів. Негрошові методи мотивації є важливим доповненням до грошових методів. В останні роки роль негрошових стимулів зростає. Наприклад, якщо зарплати в двох компаніях однакові, люди однозначно оберуть ту, де краще розвинена система нематеріальної мотивації.

Багато керівників недооцінюють вплив нематеріальної мотивації, але це велика помилка і ще більша ціна, яку доводиться платити у вигляді нижчої продуктивності персоналу та більшої плинності кадрів [211]. Методи негрошової мотивації можна розділити на три групи, як показано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Методи нематеріальної мотивації персоналу

Джерело [68].

Отже, переважний вплив на цей вибір нематеріальних методів мотивації

має креативність як керівної ланки підприємства, так і безпосередньо персоналу.

Останні декілька десятиліть все більшої популярності набуває метод тимбілдіngu. Це характерне й для підприємств готельного бізнесу в Україні. Завдяки процесам застосування методу тимбілдіngu створюються умови для більшої згуртованості колективу підприємства, більш тісного знайомства з представниками різних його підрозділів для налагодження сприятливого морально-психологічного клімату задля спільного прагнення сприяти позитивним результатам підприємства [124]. Особливо це актуально для підприємств, де сформована розгалужена мережа структурних осередків організаційних формувань суб'єкта господарювання.

Тимбілдіngu притаманні активність, креативність, творчий дух. Це можуть бути культурологічні, спортивні, туристичні та інші спрямування колективного відпочинку. Завдяки тимбілдіngu покращуються комунікаційні зв'язки. Тимбілодіngu притаманна певна демократизація у відносинах між представниками керівної ланки, серед різних рівнів менеджменту та персоналу.

Отже, акцентуючи на двох базових методах мотивації, як винагорода та покарання, варто зазначити про відмінність сприйняття їх впливу на потребу покращення продуктивності праці. Їх застосування може викликати в певних умовах суперечки та несприйняття на різних рівнях. Таким чином, вбачається пріоритетним завданням вирішення питань дотримання умов праці, забезпечення їх відповідності сучасним стандартам, застосування адекватного унормованого контролю за продуктивністю праці. Надалі доречно створювати та застосовувати методи спонукання до високих результатів праці.

Кількісні показники винагороди мають бути визначені за показниками ефективності праці, характерними рисами яких є продуктивність та відповідальність за доручену роботу. Вирізняють економічні, адміністративні, організаційні, соціально-психологічні, правові методи управління персоналом. На визначення пріоритетних форм і видів компенсаційних виплат працівникам за їх роботу впливають різноманітні фактори. До них зокрема належать

політика та традиції підприємства, ресурсна база для оплати праці, організаційно-правова форма. До способів грошової винагороди зокрема доцільно віднести погодинну оплату, оплату за кінцеві результати роботи, комісійні, бонусну винагороду, акції та опціони, натуральну форму оплати, додаткові надбавки, пенсії [202]. Заробітна плата є основною формою матеріального стимулювання, а її розмір можливо збільшити завдяки іншим матеріальним стимулам. Це можуть бути: оплата за тарифними ставками та окладами; ринковий компонент; доплати і компенсації; надбавки; премії; соціальні виплати; дивіденди.

Для реалізації таких матеріальних стимулів доцільно в деяких випадках і за певних обставин щодо ресурсного накопичення створювати спеціальний фонд керівника підприємства. Широкий спектр видів соціальних виплат дозволяє керівнику підприємства на основі вивчення потреб працівників обирати пріоритетні напрямки для реалізації такого стимулу.

Якщо організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство, а працівники мають право входити до списку акціонерів і мати відповідні акції, дивіденди від наявних у кожного цінних паперів залежать від доходів підприємства і рішення його зборів. Сучасні підприємства можуть використовувати в своїй практиці й систему зовнішніх винагород найманим працівникам. Ця компенсаційна політика в своїй основі орієнтована на результати праці кожного та відповідних підрозділів. Грошовий вигляд винагороди має місце лише у разі надання фінансової винагороди або компенсаційного пакету, які складаються з трьох елементів: основної (базової) зарплати, додаткової оплати (спонукальні виплати, премії, бонуси) та соціальних виплат або пільг (бенефіти). Водночас, попри збільшення кількості вакансій, пропозиція робочої сили в готельному бізнесі залишається значною. Стабілізувати внутрішній ринок праці неможливо без реалізації комплексу державних заходів [23].

Фактично сучасні принципи стимулювання на підприємствах базуються на вже відомих і можуть їх розширювати та урізномітнювати відповідно до

своїх потреб, ресурсних можливостей і пріоритетів. На практиці доведено, що одна й та ж сама методика може виявитися неефективною у разі спроби повторення щодо її застосування. У наукових розробках за цією тематикою наголошується на виключному ефекті від матеріальної винагороди лише у випадках, коли наявні збільшення показників діяльності суб'єкта, зокрема щодо продуктивності праці. Як зазначалось вище, мотивації кожної людини характерна динамічність зміни потреб. Зміни відбуваються як у людини, так і щодо її спонукання до дій та сприйняття мотиваційних чинників. І саме зацікавленість людини в певному виді роботі деякими вченими пояснюється як найбільш потужний мотивуючий засіб трудової поведінки. У науковій праці О. Баксалової, яка опублікована в 2019 р., акцентується на виокремленні низки складових матеріального стимулювання, які можуть сприяти ефективності системи мотивації [6]. Наприклад, науковицею доведено, що система оплати праці має залежати від внеску кожного працівника відповідного підрозділу, де оформлені трудові відносини, а також від кінцевого результату діяльності підприємства. При цьому беруться до уваги такі види та форми оплати праці як основна та додаткова заробітна плата, компенсації та заохочення у вигляді грошового еквіваленту. Щодо соціальних гарантій від підприємства, беруться до уваги оплата листків непрацездатності, гарантії зайнятості, страхові програми та фінансові консультації працівників. Щодо надаваних пільг, розглядаються зокрема сприяння в будівництві житла працівникам, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки (ваучери) на відпочинок до баз відпочинку або для туристичної подорожі, сімейні грошові виплати в якості фінансової (матеріальної) допомоги, дотації на транспортне перевезення до місця роботи та у зворотньому напрямку. Може застосовуватися й такий вид матеріального заохочення як отримання працівниками, які є власниками акцій підприємства, опціонів, тобто можливість скористатися пільговими цінами для придбання певної кількості акцій. Також можуть скористатися правом делегування повноважень довірній особі. За таких умов працівники можуть мати право брати участь і у розподілі прибутку (табл. 1.7).

**Комплексна класифікація форм управлінського впливу на персонал
готельного бізнесу**

Критерій класифікації	Форма впливу	Характеристика / зміст	Приклади в готельному бізнесі
1. За характером впливу	Адміністративна	Базується на наказах, регламентах, дисципліні	Посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку
	Економічна	Матеріальне стимулювання персоналу	Премії за високі оцінки гостей, участь в капіталі
	Соціально-психологічна	Формування мотивації, клімату, лояльності	Тимбілдінги, визнання працівника місяця
2. За суб'єктом впливу	Керівництво	Вплив з боку менеджменту	Оцінювання результатів роботи
	Колектив	Вплив групових норм і культури	Корпоративні стандарти сервісу
	Клієнти	Зовнішній зворотний зв'язок	Відгуки гостей, рейтинги
3. За способом впливу	Прямий	Безпосередній вплив	Усні розпорядження менеджера
	Непрямий	Опосередкований через умови	Система бонусів, корпоративна культура
4. За тривалістю впливу	Короткостроковий	Тимчасовий вплив	Разова премія
	Довгостроковий	Стратегічний	Кар'єрне зростання, навчання
5. Сфера реалізації	Професійна	Пов'язана з виконанням роботи	Підвищення кваліфікації
	Соціальна	Взаємини в колективі	Корпоративні заходи
	Особистісна	Розвиток особливості	Коучинг, наставництво

Джерело: складено автором на основі [6].

Відомо, що ефективність праці тих, хто не зацікавлений у високих результатах підприємства та свого особистого вкладу в його здобутки, оцінюється втричі менше за тих, хто націлений на конкретний результат. Таким чином, досягнення своїх трудових цілей та визнання здобутків кожного працівника може стати запорукою нових звершень. Саме реалізована сукупність застосування економічних, організаційних і соціально-психологічних методів та їх спрямування до ефективних результатів може сприяти досягненню цієї мети. Стимули, як зазначалося вище, є основними

важелями мотивації, тому мотивація праці пояснюється та сприймається в якості процесу стимулювання конкретно визначеного працівника або колективу відповідного підрозділу в організаційній структурі підприємства, спрямованого до їх спонукання до дій в напрямку досягнення найбільш високих показників спільної праці. «Стимул» – це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини [106]. Нижче наведено приклади різних видів стимулів, які здебільшого використовуються в практиці діяльності підприємств, у тому числі й у готельному бізнесі [106]: адміністративні методи; матеріальне заохочення; моральне заохочення.

Прикладами адміністративних методів можуть бути методи примушування, зокрема догани, звільнення з роботи. Матеріально-грошова форма матеріального заохочення в контексті стимулювання може бути представлена зокрема у вигляді виплати заробітної плати, чіткого застосування тарифної ставки, винагороди за результати праці, премії з прибутку, компенсаційної виплати; видачі санаторних, туристичних та інших видів путівок. Стимули у вигляді морального заохочення мають бути спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. При цьому враховуються внутрішні мотиви поведінки людей стосовно своєї трудової участі в діяльності підприємства. Вирізняють такі властивості людини як прагнення до самовдосконалення, потяг до творчості, прагнення до самовираження, високий рівень відповідальності за виконання своєї роботи тощо. Стимулам за тривалістю характерні довготривалі або короткотривалі періоди впливу.

На практиці застосування зазначених прикладів мотивації праці може сприяти підвищенню віддачі працівників цілям підприємства, де вони виконують свої трудові обов'язки. В основі системи мотивації на підприємстві зазвичай мають бути відображені такі аспекти як:

- рівні можливості обіймати посади та досягати кар'єрного зростання по службі;
- відповідність оплати праці її результатам;
- гарантована зайнятість;

- забезпечення умов для захисту здоров'я та безпеки праці;
- створення умов для професійного зростання;
- наявність в колективі відчуття довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети відповідно до місії підприємства.

Серед наукових праць, які опубліковані за останні декілька років, доцільно, на наш погляд, назвати наукові статті Васильченко Л.С., Захарова О.В., Бородай О.А. [17], А. Кудінової та Р. Зельова [86], М. Махсма [104], О. Овчарук та О. Переверзєва [123], М. Копитка, Н. Михаліцько, М. Яцика [81], С. Савків і Б. Монюк [161], К. Ткаченко та Г. Коптєвої [172]. О. Веремеєнко здійснив дослідження принципів і підходів управління персоналом в умовах нестабільного бізнес-середовища [21]. Дослідженню сучасних методів управління, які можуть сприяти удосконаленню стимулюючих факторів на спектр діяльності персоналу в умовах кризи та невизначеності присвятили свою наукову працю А. Гуменюк і Т. Ящук [42].

Питання технології забезпечення надійності персоналу, у тому числі концептуальні основи та особливості фінансового стимулювання як основного методу мотивації персоналу в організаціях, дослідили в своїй спільній науковій праці З. Живко, О. Мартин та О. Живко [55]. Співавторами запропоновані способи покращення надійності персоналу завдяки його ефективній мотивації та стимулюванню.

Роль компенсаційної політики як інструменту мотиваційного менеджменту, аналіз особливостей її формування під впливом трансформацій праці та війни досліджено в науковій праці А. І. Костишиної [82]. Авторкою опубліковані рекомендації стосовно побудови гнучкої та адаптивної системи компенсацій, сформульовані практичні рекомендації та запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України.

Дослідженню питань аналізу особливостей процесів стратегічного управління мотивацією та стимулюванням персоналу присвятили свою наукову працю М. Копитко, Н. Михаліцька та М. Яцик [81]. Аналізуючи вплив

цифрової трансформації на залученість та мотивацію працівників, Ю. Мазур, Г. Кісь та В. Пукаляк [102] акцентували на необхідності більш детального вивчення всіх аспектів взаємодії у цьому спектрі теоретичного та прикладного спрямування, привернули увагу на особливості створення стимулюючих важелів для осучаснення бізнес-середовища.

Питання управління талантами та добробутом персоналу вивчали Р. Винничук і Ю. Мисак [22], які зокрема акцентували на їх впливі та взаємозв'язку в процесах трудової діяльності. У цій науковій праці врахуванню значення персоніфікації в управлінні персоналом, зокрема під час кризи та невизначеності співавтори приділили особливу увагу.

Особливості вирішення питань відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану висвітлили в своїх наукових публікаціях Т. Маньгора, А. Мелешин [103], І. Мустеца, Л. Мільман, В. Семенюк [114]. Науковці І. Левицька, А. Климчук і С. Кожушко [94] посилили акцент на важливості аналізу рівня оплати праці як чинника мотивації персоналу; дослідили рівні оплати праці персоналу за критеріями гендеру та професії. У своїй спільній праці В. Буторіна та І. Ковтуник [16] акцентували на необхідності регулярного дослідження, аналізу та моніторингу ситуації на ринку з урахуванням різноманітних факторів впливу в умовах кризи та невизначеності.

За результатами розгляду законодавчих актів, які регулюють питання охорони праці й умови праці персоналу готельно-ресторанних закладів, О. Джога [48] дослідила особливості в організації праці персоналу серед діючих підприємств і запропонувала конкретні оптимізаційні заходи в цьому сегменті трудових відносин. Сутність та особливості методики оцінювання впливу на управлінські ресурси акціонерів товариств висвітливи в науковій публікації Ю. Петруня, Д. Маляр, В. Петруня та М. Губа [136]. Характер взаємодії між акціонерами, особливості корпоративного управління детально визначено в науковій праці Л. Чепурди [186]. В. Непочатенко [117] наведено приклади типових стимулів, зокрема перелічено такі як розширення повноважень та

збільшення влади, матеріальна премія із конкретизацією «за що» та страхування життя та здоров'я.

Для кожного підприємства властива зацікавленість розробляти та встановлювати власні критерії. Це зокрема серед низки інших можуть бути як економічні, так і показники якості. На деяких підприємствах запроваджуються зокрема й такі доплати до заробітної плати у вигляді грошової допомоги, які мають стимулювати працівників щодо відмови від куріння, а також тим, хто не має порушень трудової дисципліни та не пропустили через хворобу жодного робочого дня, для спортсменів-любителів. У той же час на інших підприємствах запроваджуються штрафні санкції, зокрема за паління, невчасний прихід на роботу тощо.

Для заохочення тих працівників, які прикладають зусилля для набуття нових навичок, у яких зацікавлене підприємство, або постійно удосконалюють вже набуті, можуть застосовуватися спеціальні премії, для чого наперед обумовлюються умови винагороди та визначаються критерії оцінювання вкладу кожного претендента. Зазвичай формується база пріоритетів відповідно до потреб підприємства.

Прикладом є досвід переважної кількості американських компаній, де розроблена та запроваджується відповідна система винагород, завдяки якій їх співробітники мають право на медичне страхування за рахунок компанії; можуть брати участь у програмах підвищення кваліфікації за спеціальностями, які потребує компанія. Також активно проводяться корпоративні обіди та тимбілдінги.

Особливістю працевлаштування в Японії є те, що зазвичай людина працює на обраному підприємстві все своє трудове життя. Компанія зацікавлена у налагодженні сприятливих умов взаємодії зі своїми працівниками. Існує зокрема й фінансова підтримка працівників у разі їх потреби кредитуватися. У таких випадках компанія сприяє наданню безпроцентного кредиту. Навіть зобов'язання щодо оплати дороговартісного навчання не тільки своїм працівникам, але відповідну освіту їх дітей можуть

брати на себе компанії.

Мотивацією для підприємства є, перш за все, заохочення працівників і їх сімей бути відданими саме цій компанії. Відомо, що серед компаній в Японії нерідко фінансуються й сімейні урочисті події їх працівників, а також багато уваги приділяється фінансовій підтримці в організації та заохоченні працівників до участі в спортивних заходах. Не залишаються поза увагою й житлові питання співробітників японських компаній, що зумовлює зокрема й безпосереднє надання їм житла [117].

Таким чином, знання та вміння застосовувати на практиці методи відомих теорій мотивації та стимулювання працівників мають важливе значення для створення ефективної системи управління трудовими ресурсами. Це стосується як сфери матеріального виробництва, так і обслуговування.

Для сучасної людини можуть бути притаманні потреби саморозвитку, самореалізації та самоствердження. Важливими можуть стати відчуття потреби та важливості виконуваної роботи, що особливо набуває свого сенсу під час кризових ситуацій в суспільстві, економіці тощо. У протилежному випадку за відсутності внутрішньої мотивації працівника можливі явища абсентеїзму й рестрикціонізму.

Абсентеїзм – це «відсутність» на роботі. І хоча форма такого сприйняття або правильніше – несприйняття та незацікавленість в своїй праці на конкретному місці або в конкретно визначених умовах, є дещо прихованою та зовні досить благопристойною, менеджерам варто активізувати пошук методів мотивації. Ще більше уваги потребують факти, коли працівники фактично не порушують правила поведінки на робочому місці, виконують доручену роботу, але не виявляють ніякої ініціативи та зацікавленості в досягненні ефективних результатів.

Для підприємств готельного бізнесу характерною особливістю є те, що результатом виконаної праці має бути не продукт, а послуга. Отже, для підприємств готельного бізнесу важливими є як матеріальна складова їх виробничо-експлуатаційної діяльності, так і ті, які характерні на відміну від

виробничої (промислової) сфери лише для готельних послуг.

Варто підкреслити безперервність графіку роботи персоналу підприємств готельного бізнесу, нерівномірний характер їх навантаження протягом року, а також певних періодів, які можуть бути зумовлені сезонністю туристичних послуг (літній, зимовий), збільшенням відвідувачів під час проведення різноманітних заходів (політичного, культурологічного значення тощо). У різні періоди роботи підприємств готельного бізнесу та за різних характерних ознак суб'єкта господарювання може існувати потреба в динамічному розподілі трудових ресурсів.

Одним із вагомих чинників є місткість закладу готельного бізнесу. Також треба брати до уваги важливість таких характерних рис і властивостей персоналу підприємств готельного бізнесу. Отже, продуктивність праці є важливим показником ефективності праці. Її підвищення може відбуватися завдяки впровадженню на підприємстві механізованої форми організації та виконання праці, оптимізації витрат робочого часу, підвищення кваліфікації працівників і застосування елементів адаптованого суміщення професій на окремих виробничо-експлуатаційних ділянках. Також важливе значення набуває матеріальна зацікавленість персоналу в результатах праці, які мають принести користь не тільки виконавцям, але й підприємству в цілому [140–141].

Для підприємств готельного бізнесу характерною особливістю є багатоаспектна взаємодія працівників і клієнтів, що спонукає до правильної та оптимальної розстановки кадрів, врахування їх професійних і людських якостей. Від здатності та мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу дотримуватися нормативних вимог щодо надання готельних послуг залежить й сприйняття цих послуг клієнтами.

Також існує певний досвід залучення працівників підприємств до розподілу прибутків. Це в основному стосується великих акціонерних товариств. Вбачається за доцільне більш детально дослідити цей досвід і розробити відповідні інструменти матеріального стимулювання на підприємствах готельного бізнесу України.

Уваги потребує й дослідження таких результативних показників діяльності сучасних підприємств, як валовий, операційний, чистий прибуток, які фактично становлять основу для розрахунку фонду матеріального стимулювання. Також варто враховувати специфіку застосування цих складових у готельному бізнесі.

Монетарні вигоди від участі в господарській діяльності підприємств готельного бізнесу потребують ретельного вивчення та аналізу практики організації та надання готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Потребує дослідження й вплив основних цільових показників готельного бізнесу на його ефективність, зокрема процесів спрямування діяльності працівників протягом виконання усіх матеріально-трансформаційних процесів на досягнення головної вартісної цілі бізнесу – прибутку [139].

Для цього й потрібна система стимулювання, адже лише за умови постійного її застосування можливі рушійні зміни на краще в мотивації персоналу. Концептуально систему стимулювання доцільно розглядати як інструмент або засіб. У кожного підприємства можуть бути застосовані різноманітні системоутворюючі стимули. Це зокрема залежить від специфіки організації праці, стратегії підприємства, його кадрової політики, корпоративних цінностей та культури; систем планування, оцінювання та контролю.

Завдяки правильно сформованій системі стимулювання можливо забезпечити задоволення пріоритетних і соціально обумовлених запитів працівників, мотивувати до ефективної праці. При цьому треба враховувати як поточні, так і стратегічні завдання, які висуваються перед персоналом і потребують певної конкретизації як стосовно оцінювання сталих виконавчих функцій, так і відносно динаміки можливих змін і відповідного коригування щодо пріоритетних напрямків.

Треба зазначити, що незважаючи на різноманіття цілей кожного підприємства, основною залишається підвищення результативності праці, тобто продуктивність постає пріоритетною в переліку важливих аспектів для

оцінювання вкладу кожного працівника в спільні результати. Від правильного визначення потреб працівників й оцінювання ресурсів підприємства залежить створення реалістичної системи стимулювання.

Важливо акцентувати увагу працівників на системі нарахування заохочувальних бонусів, визначенні критеріїв оцінки праці кожного та періодичності застосування певних видів стимулів, адже стимул може бути у вигляді єдиноразової винагороди або мати періодичність нарахування та виплати премії (за рік, за квартал тощо) тощо.

Престиж професії, важливість виконаної роботи, високий рейтинг підприємства серед галузевих конкурентів також мають свій сприятливий вплив на формування позитивного відношення до цілей та заходів підприємства. У сфері готельних послуг актуальними є реформи щодо певних сегментів, сприяння адаптації в конкурентному середовищі готельєрів до викликів сьогодення, розробка інструментів подолання кризових явищ в економіці та впровадження стандартів високої якості готельного обслуговування тощо.

Менеджмент якості готельних послуг і в умовах кризи, і з урахуванням викликів часу є актуальним аспектом стратегічного значення. Наразі через війну в Україні виникають ситуації, які вимагають не лише чіткого планування, але й застосування екстраординарних заходів. Для того, щоб посісти гідне місце на світовому туристичному ринку та в сегменті надання готельних послуг готельєрам України треба докласти багато зусиль на шляху до такого визнання. Одна з причин стагнації низки підприємств готельного бізнесу – матеріально-технічна база та недостатньо високий рівень кваліфікації персоналу.

Серед спонукальних аспектів, які мотивують готельєрів впроваджувати інноваційні технології та методи управління, є потреба побудови системи управління якістю. З цією метою підприємствам готельного бізнесу не лише треба осучаснити матеріально-технічну базу, опікуватися підвищенням кваліфікації свого персоналу, але й запроваджувати ефективну організаційно-функціональну структуру.

Системи преміювання та стимулювання іншими заохочувальними формами мають враховувати відповідні показники якості праці та сприяти усвідомленню працівниками важливості високих досягнень. Одночасно з визнанням здобутків працівників відбувається й опосередковане сприйняття ними важливості своєї праці та затребуваності. Інноваційні технології, засвоєння нових модернізованих методів праці, комунікаційні новації є важливими елементами на шляху до покращення системи управління якістю праці.

Для досягнення загальної якості готельного обслуговування невід'ємною його складовою є особистісний вклад кожного працівника та адекватна його оцінка. Завдяки реалістичній оцінці конкретних видів робіт кожним із працівників підприємства готельного бізнесу й мають відбуватися матеріальне заохочення, преміювання та інші мотиваційні заходи [45].

У таких випадках повинна відбуватися досить жорстка конкуренція за отримання справедливої оцінки вкладу в загальну справу. Існує прямо пропорційна залежність між розміром стимулів і рівнем зростання ресурсів підприємства. У разі, коли керівництво підприємства та уповноважені осередки від колективу, яким делеговано право вирішувати питання стимулювання працівників, сприяють об'єктивності застосування системи стимулів, зменгується плинність кадрів, підвищується ефективність процесів обслуговування клієнтів і зростає продуктивність праці.

Отже, аналіз різноманяття відомих теорій та методів стимулювання працівників підприємств дають підстави стверджувати про можливість підприємствам отримати значні прибутки лише за умови поряд із іншими факторами враховувати та надавати пріоритетність ролі персоналу та його розвитку.

Не варто обмежувати систему мотивації тільки грошовими виплатами, адже індивідуальний (персоніфікований) підхід до працівників може відіграти важливу роль на шляху до задоволення потреб і життєвих цінностей персоналу та отримання здобутків підприємством [156]. Позитивним прикладом щодо

формування ефективної організаційної структури на великих підприємствах може бути досвід готельних мереж із значною кількістю персоналу застосовувати методику спеціалізованих відділів кадрів, які безпосередньо та сплановано опікуються усіма питаннями кадрового забезпечення, аналізують причини плинності кадрів і моніторять ситуацію в кадровому сегменті (підвищення кваліфікації, стан здоров'я, сімейні проблеми, соціальні питання, кар'єрне зростання тощо). Щодо участі керівництва підприємством готельного бізнесу в процесах мотивації та стимулювання персоналу, їх безпосередня участь першочергово полягає у виявленні очікувань та оцінці рівня задоволення їх потреб.

Служби персоналу мають опікуватися перевіркою застосованих стимулюючих заходів, допомагати керівництву виявляти порушення та з'ясовувати їх причини, а також розробляти заходи з метою уникнення недоліків і покращення мотиваційних процесів. Розробляються відповідні заходи для активізації застосування ефективних методів й інструментів мотиваційного спрямування.

Професійні потреби залежать від особливостей та специфіки конкретного підприємства та завдань, визначених його цілями та метою. Також на професійні потреби впливають і потреби безпосередньо виконавців робіт. У такому контексті доцільно згадати теорію потреб А. Маслоу [213–214], тобто для різних працівників можуть бути притаманні як фізіологічні потреби, потреби в безпеці, так і низка інших видів потреб.

Наприклад, можливість завдяки праці отримувати заробітну плату може слугувати мотивуючим фактором задоволення фізіологічних потреб. Отже, праця сприяє забезпеченню засобами для задоволення цих фізіологічних потреб. Потребуючи продукти харчування, воду регулярно протягом свого життя, для працездатної людини потреба працювати стає необхідністю. А матеріальні та нематеріальні види заохочення є стимулюючими факторами впливу на продуктивність праці [117].

Отже, певні блага можливо отримати завдяки стимулам, а прагнення

людей доцільно характеризувати як мотивуючі фактори для отримання цих благ [167]. Таким чином, невід'ємною складовою успіху на підприємстві в нових економічних реаліях є правильно сформована модель мотивації

Персоналізований підбір найбільш актуальних для кожного члена колективу стимулів може налаштовувати на подальшу корпоративну відданість та відчуття власної гідності. Для тих, хто полюбляє подорожі, це може бути отримання від підприємства сертифікату на трансфер до гірськолижного курорту, для інших – відпочинок у санаторії з членами родини, хтось буде у захваті від квитка на концерт улюбленого музичного гурту тощо. Справедлива оплата праці є запорукою покращення міжособистісних відносин у колективі та мотивацією для подальших здобутків не лише окремих працівників, але й усього підприємства.

В інформаційно насиченому просторі комунікативних зв'язків зацікавлені особи можуть самостійно порівняти відомі показники та провести аналіз рівня заробітної плати для різних професій та категорій працівників. У зв'язку з цим на підприємстві мають узгоджувати визначені рівні зарплати з тими, які є на ринку, а також сприяти збільшенню матеріального заохочення своїх працівників для уникнення плинності кадрів.

Для підприємств, де кожен працівник може орієнтуватися в якості та кількості виконаного обсягу роботи практично відносно до кожного члена колективу, а також оцінювати вклад кожного в результати спільної праці, мотивація преміюванням інколи може не відповідати тим очікуванням, на які заслуговують працівники, якщо рівень премії розраховується пропорційно у відсотках. У таких випадках доцільно застосовуватит коефіцієнти трудової участі, коли той, чия праці заслуговує на більшу відзнаку, має й більше отримати преміальних.

Узагальнюючи, варто звернути увагу на два основні методи (категорії) матеріальної мотивації – матеріального стимулювання коштами та негрошове стимулювання у вигляді соціальних пакетів [222]. Грошова винагорода обумовлює підвищення існуючої зарплати або визначення високої зарплати

одразу під час прийому на роботу. Допустима також виплата бонусів, премій та відсотків від прибутку [218]. Матеріальну цінність мають також і негрошові види заохочення, адже фінансові еквіваленти, визначені за результатами методики їх нарахування, фактично відображаються у матеріальних виплатах за отримані працівниками пільги (вартість квитків для подорожі, оплата лікування в санаторії, подарункові сертифікати, оренда помешкання тощо) [222].

Варто погодитися з висловлюванням П. Друкера [51] про те, що керувати тим, що неможливо виміряти, досить важко. Застосування правильної системи коефіцієнтів трудової участі наразі варто віднести до найбільш універсальних, адже в її основі закладені не лише контроль, оцінка, але й мотивація праці працівників.

Зазвичай оцінювання вкладу кожного працівника в загальне виконання дорученого завдання стосується не тільки констатації факту у кількісному вимірі, адже не варто нівелювати оцінку якісного ефекту від вкладу кожного. Окремі готелі вдаються до нетипових способів формування професійної команди. Попри наявність етичних дискусій навколо такого підходу, на практиці він часто демонструє результативність: дозволяє оперативно отримати фахівців із сформованими компетенціями, обізнаних зі стандартами сервісу та здатних відразу позитивно впливати на рівень обслуговування. [197].

Навіть за браком коштів для матеріального заохочення у періоди стагнації та посткризових ситуацій у працівників в результаті підтримки колективу можуть створюватися мотиваційні чинники для підвищення якості продукту/послуги завдяки сприятливій морально-психологічній атмосфері та взаємопідтримці [170].

Досвід світових компаній наводить приклади застосування такого відношення до розподілу кількості щомісячної ставки в оплаті праці, коли у грошовому еквіваленті працівники отримують від попередньо означеної лише 80%, а 20% можуть отримати тільки у випадку виконаної або перевиконаної норми праці. Перевиконання оцінюється додатковими відсотками у вигляді доплати до щомісячної ставки. Найбільшу зацікавленість підприємці зазвичай

висловлюють щодо прийому на роботу тих фахівців, які здатні генерувати ідеї та реалізовувати їх на практиці, тому мають місце непоодинокі факти, коли одразу при прийомі на роботу призначається досить висока ставка щомісячної оплати праці. У подальшому можливі корегування відповідно до факту отримання очікуваних результатів або за їх відсутності. Отже, створюється мотивація для зацікавлення таких працівників якомога довше працювати на цьому підприємстві.

Якщо продуктивність персоналу певних підрозділів підприємства готельного бізнесу можливо нормувати, то для ТОП-менеджменту доцільно застосовувати метод відповідності доходу від прибутку за відсотковими показниками, які мають відображати вклад у результати діяльності дорученого виробничого підрозділу тощо. Фактично управлінська діяльність менеджерів підприємств готельного бізнесу має вимагати від них відповідальності за неправильно прийняті рішення, тому мають застосовуватися матеріальні санкції. Допустимим може бути й такий метод мотивації ТОП-менеджерів у сприянні досягненню певним підрозділом підприємства або й загалом відповідного підприємства в готельній мережі, коли на офіційних зборах акціонерного товариства приймається рішення надати конкретно визначеним менеджерам частину акцій підприємства, що має збільшити їх відповідальність не лише за свої управлінські рішення, але й за кінцеві результати діяльності колективу.

Отже, застосування стимулів на підприємствах готельного бізнесу має сприяти підвищенню продуктивності праці та мотивації, активізують управлінські функції ТОП-менеджерів, що відповідає цілям підприємства. Таким чином, створюються умови для взаємозацікавленої співпраці персоналу готельних підприємств, менеджерів і керівного складу [227].

Як зазначалося вище, неправомірним є те, що навіть без високих досягнень кожен працівник підприємства все рівно отримає надбавку до зарплати. Такі факти не лише нівелюють сутність мотивації за продуктивність праці, але й шкодять ефективності застосування системи мотивації та

стимулювання.

Таким чином, додаткові виплати доцільні лише за досягнуті показники, які визначаються досягнутим рівнем продуктивності праці та іншими не менш важливими оціночними показниками як у кількісному, так і у якісному відношенні.

Подібні ознаки для справедливого формування критеріїв матеріального заохочення мають визначатися наперед і бути відомими та зрозумілими для усіх членів колективу. Для кожного члена колективу підприємства мають бути сприйнятливі принципи, місія та цілі того підприємства, де вони працюють або мають намір працювати, адже без цього неможливо бути мотивованими для досягнення високих показників у роботі. Модель матеріального стимулювання поєднує економічну вигоду для роботодавця із соціальною привабливістю для працівників, що визначає один із ключових векторів розвитку мотиваційних систем у готельному бізнесі України. [196]. Пріоритетним є саме матеріальне стимулювання, роль якого нереально нівелювати за будь-яких обставин. Підґрунтям мають бути спонукальні мотиви відповідно до мети та завдяки ефективній системі матеріальної зацікавленості можуть сприяти досягненню високих показників трудової діяльності.

На кожному підприємстві доцільно постійно досліджувати фактори й умови використання ресурсів, що сприяють формуванню та ефективній реалізації мотивацій працівників для задоволення їхніх колективних і індивідуальних інтересів. Зазвичай розрізняють економічні, організаційні; соціально-психологічні фактори.

Для адекватної характеристики та оцінки низки економічних, організаційних і соціально-психологічних факторів можливо застосовувати нетрадиційні методи щодо створення умов забезпечення дотримання принципів матеріального стимулювання. Наразі до найбільш ефективних принципів матеріального стимулювання доцільно віднести:

1. Підвищення розміру заробітної плати завдяки зростанню ефективності виробничої діяльності підприємств.

2. Підвищення заробітної плати завдяки виконанню особливих, найбільш відповідальних, важливих і потрібних для надання послуг видів робіт.

3. Реальні можливості на кожному робочому місці для зростання заробітної плати.

4. Матеріальні стягнення.

5. Оптимальна взаємодія та взаємовплив між централізацією та самостійністю окремих структурних підрозділів підприємства щодо матеріального стимулювання праці.

Коли мова йде про готельний бізнес, інтерес працівників набуває форми матеріальної вигоди: вони прагнуть отримувати конкретні фінансові прибутки: заробітну плату, чайові, бонуси, частку у сервісному зборі тощо з метою покращення власного добробуту[173]. У будь-якому випадку основною ознакою для визначення рівня стимулювання працівників має бути їх ефективна праця та справедлива оцінка вкладу кожного [175]. Матеріальне стимулювання повинно бути елементом комплексної системи мотивації, яка також охоплює нематеріальні заохочення [174].

Важливим чинником активізації розвитку економічного простору регіону є конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, що досягається шляхом формування дієвої системи кадрової безпеки, орієнтованої на мотивацію та стимулювання ефективної діяльності персоналу [57]. Також на підприємствах готельного бізнесу застосовуються різноманітні програми заохочення та стимулювання персоналу. Певну популярність поступово отримує делегування повноважень на окремих ділянках виробничого процесу або навіть у менеджменті та управлінні підприємством протягом певного періоду його життєвого циклу [56].

Отже, на вістрі вирішення нагальних і стратегічно орієнтованих потреб сучасного підприємства готельного бізнесу виникає проблематика систематизації усіх процесів в єдиний комплекс цільового спрямування задля отримання позитивних результатів праці та фінансово-економічних показників [22]. Таким чином, диференціація в кількісних показниках нарахованої

заробітної плати може мати свої зумовлені показники, у тому числі доцільно брати до уваги й важелі впливу на показники матеріального стимулювання та запобіжні або штрафні (санкційні) заходи. На практиці всі стимули взаємодоповнювані, сприяють заохоченню працівників до виконання своєї роботи найбільш якісно, а в результаті матеріальні стимули та нематеріальне стимулювання мають лише умовні відмінності (табл. 1.8) [138].

Таблиця 1.8

Формування матеріальних стимулів до праці персоналу готельного бізнесу

Назва стимулу	Характеристика стимулу
Посадовий оклад, тарифна ставка	Відповідає встановленому штатному розкладу, займаній посаді, професійним компетенціям та умовам договору щодо оплати праці за нормативну активність. Забезпечує можливість покриття поточних потреб працівника.
Преміальні виплати	Розмір визначається згідно з положенням про преміювання, враховуючи фінансовий стан підприємства та інші показники, зокрема коефіцієнт завантаження готельного підприємства.
Додаткові виплати	Визнання значущості професійної компетентності, врахування додаткових умов праці, темпів інфляції, а також внески до пенсійного та соціального фондів..
Компенсаційні виплати	Сприяє зміцненню впевненості у майбутньому. Розмір визначається залежно від результатів роботи підприємства, умов контракту між працівниками та адміністрацією, а також положень договорів із пенсійними та страховими фондами.
Компенсаційна оплата за харчування, одноразові виплати	Компенсація за відставання темпів зростання заробітної плати порівняно з рівнем інфляції.
Навчання та підвищення кваліфікації	Можливість розвитку, вдосконалення та самореалізації співробітників сприяє підвищенню їх професійної компетентності, підтримує кар'єрний ріст і позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.
Визнання та повага	Можливість самореалізації та особистісного розвитку, стимулювання творчої активності, що сприяє підвищенню стандартів обслуговування. Запровадження почесних звань, вручення нагород, висловлення поваги та визнання авторитету..
Гнучкий графік роботи	Розширення можливостей для працівника займатися особистими справами шляхом збільшення періодів вільного часу.
Участь в управлінні підприємством	Задовольняє потребу участі в управлінні, розподілі прибутку підприємства.
Придбання простих акцій	Забезпечує можливість отримання додаткового доходу у вигляді дивідендів.

Джерело: складено автором на основі [138].

Посилаючись на висловлювання Ч. Барнарда щодо важливості значення

індивіда в якості «стратегічного чинника кооперації», для сучасних підприємств готельного бізнесу все більше актуалізується потреба бережливого ставлення до праці кожного працівника та з метою їх мотивації щодо прагнення високого рівня продуктивності праці розробляти та застосовувати найбільш адаптивні до зовнішніх і внутрішніх факторів системи стимулювання. За цих обставин Ч. Барнард підкреслював провідну роль ефективного менеджменту [221]. Саме від керівника (менеджера) залежить така важлива управлінська функція як розробка оптимально вигідних умов реалізації ефективних систем менеджменту, ініціювання на основі ретельного вивчення проблематики потреб і наявних ресурсів підприємства щодо можливості стимулювання персоналу, вчасного та адекватного реагування на зміни їх потреб тощо [35].

Для підприємств готельного бізнесу в Україні наразі ще недостатньо вирішеними є завдання визначення найбільш ефективних і таких, що можуть відповідати вимогам часу, методів та інструментарію стимулювання персоналу, що зумовлює врахування специфічних ознак кожного етапу життєвого циклу підприємства, варіативності процесів виробничого спрямування та управлінських функцій менеджменту. Отже, актуальність цих питань не втрачає свого значення як і у періоди воєнного стану в Україні, так і у повоєнний період [181].

Серед основних аспектів сприяння вирішенню такої проблематики варто зазначити зокрема такі, як [181]:

- взаємообумовленість короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання;
- створення умов для заохочення персоналу щодо сприяння ефективним результатам діяльності підприємства;
- пошук і застосування мотиваторів для інноваційної активності працівників;
- адаптивність та узгодженість заходів та інструментарію стосовно матеріальних і нематеріальних стимулів;
- активізація зусиль менеджменту щодо підвищення ролі та значимості

прикладного аспекту неформальної комунікації.

Таким чином, за результатами аналізу стану в сегменті соціально-трудових відносин актуалізуються питання створення найбільш сприятливої як для працівників, так і для підприємств готельного бізнесу, систем мотивації та стимулювання з урахуванням усіх факторів впливу та динаміки змін зовнішнього та внутрішнього спрямування.

1.3. Наукові підходи до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу

Для детального розгляду сутності концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного господарства вбачається доцільним провести аналіз як загальних рис, так і особливостей відомих результатів фундаментальних теоретичних досліджень.

В умовах кризи та через подекуди наявні ситуації, що характеризуються ознаками невизначеності, для України з урахуванням набутого досвіду протягом останніх більш як десяти років з часу вторгнення у 2014 р. російських загарбників на територію незалежної суверенної держави Україна, карантинного періоду та воєнного стану в країні через повномасштабну військову російську агресію та спричинений воєнний стан все більш гостро постають питання впровадження ефективних адаптивних змін у системі трудових відносин.

Попри гарячу фазу війни, спричинену повномасштабним вторгненням російського агресора, сфера туризму, як одна з пріоритетних галузей економіки нашої країни і в тому числі готельний бізнес не залишаються осторонь вирішення питань відновлення та розвитку з перспективою повоєнної відбудови країни та створення сприятливих умов для надання якісних послуг, що й зумовлює актуальність з урахуванням відомих методів розробки нових мотиваційних механізмів і визначення адекватних інструментів впливу на

працівників і їх стимулювання.

Доцільно навести приклади низки сучасних наукових досліджень, які стосуються зазначеної проблематики. Так, визначенню місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства присвячено статтю О. Гуцан [43]. О. Гуцан, В. Кучинський та Д. Крамський [44] провели аналіз основних критеріїв і специфіки наукометричної систематизації теоретичних підходів до формування мотивації. А. Кучерява та Д. Горовий [91], В. Кучинський та О. Гуцан [92] у своїх дослідженнях акцентували увагу на більш детальному аналізі умов формування ефективної системи мотивації персоналу. При цьому вагоме значення науковці приділили характеристиці базових елементів моделей компетенцій та визначенню нових підходів до існуючої системи мотивації персоналу.

Наукові праці І. Г. Канцур та А. О. Пастух упорядкували сучасні методи керування мотивацією, наголошуючи на їхньому впливі на зниження плинності персоналу та зростання командної злагоди [66]. А. Терехух та Г. Ільницька-Гикавчук у спільній науковій праці акцентували увагу на принципах і методах мотивації працівників туристичного підприємства [171],

В. Непочатенко досліджено сутність системи мотивації персоналу в готельному господарстві [117]. У наукових публікаціях К. Козак, Н. Корсікової та Ю. Петренко [76], І. Левицької та А. Климчук [94], К. Соколюк, О. Додон і І. Соколюк [165] вагоме місце посідає актуалізація вивчення питань, які стосуються сучасних аспектів у діяльності в Україні підприємств готельного бізнесу, у тому числі з урахуванням кризових явищ і мотиваційних чинників впливу на персонал цих підприємств.

І. Левицька, А. Климчук та С. Кожушко дослідили проблемні питання в оплаті праці як чинника мотивації персоналу в індустрії гостинності [94]. О. Кошій детально досліджено загальні ознаки та специфіка управління матеріальним стимулюванням персоналу вітчизняних підприємств, у тому числі й готельного бізнесу [83].

Л. Назаренко розглядалися аспекти мотиваційного потенціалу управління

розвитком людського капіталу [115]. Т. Погорелова [137], М. Попик [139], К. Козак, Н. Корсікова, Ю. Петренко [76], вивчали проблематику стимулювання праці, аналізували її сучасні форми та методи, у тому числі ті, що можуть стосуватися персоналу підприємств готельного бізнесу.

К. Нуркевич, А. Білоусова та В. Бородавка присвятили свої дослідження особливостям теорії управління матеріальним стимулюванням, зокрема щодо персоналу підприємств готельного бізнесу [219]. О. Хромік [210] також досліджено актуальні питання мотивації персоналу на сучасних підприємствах готельного бізнесу. І. Лебединець та Ю. Жураківська [211] детально розглянули особливості мотивації та задоволеності роботою випускників у готельному бізнесі в сучасних умовах господарювання.

Сучасні умови організації та господарської діяльності в секторі готельного бізнесу в Україні зумовлюють необхідність враховувати кардинальні зміни на ринку праці, спричинені війною, поглибленням впливу кризових явищ і потребою розробляти та впроваджувати адаптивні заходи щодо мотивації та стимулювання персоналу підприємств продовжувати працювати ефективно та якісно. Фундаментальні теоретичні знання можуть становити певний інтерес для подальшого їх переосмислення та подекуди й застосування креативних заходів в напрямку заохочення потенційних або тих, хто вже працює на відповідних підприємствах готельного бізнесу, підтримувати концептуальні рішення та сприймати пропоновані менеджерами та керівництвом підприємств нових систем мотивації та стимулювання [25].

Треба зазначити, що будь-які трудові відносини в цивілізованих країнах світу мають відповідати вимогам законодавства певної країни. Так, зокрема в Україні розроблена відповідна законодавча база, яка стосується питань регулювання трудових відносин, про що наразі зазначено в чинному Кодексі законів про працю України [75]. В Україні затверджене право її громадян на працю [80]. Україна дотримується законодавчо затверджених норм щодо визначення у певні періоди мінімального розміру заробітної плати, а також права на вільний вибір професії, рід занять і роботи, що забезпечується

державою [75]. Для чіткого розуміння сутності концептуальних засад систем мотивації та стимулювання праці в Україні та правильного застосування на практиці в діяльності підприємств готельного бізнесу достеменно важливою залишається проблематика розгляду концептуальних основ таких понять, як «мотивація» та «стимул», сутнісних ознак базових принципів і методів мотивації та стимулювання, особливостей їх застосування.

Для розкриття теми дисертаційного дослідження існує доцільність більш детально розглянути та визначити характерні риси щодо чинників мотивації та стимулювання праці працівників загалом у сфері туристичної діяльності, індустрії гостинності та відповідно й з урахуванням специфіки підприємств готельного бізнесу [171, с. 593]. Методи матеріального грошового стимулювання представлено на рис. 1.7.

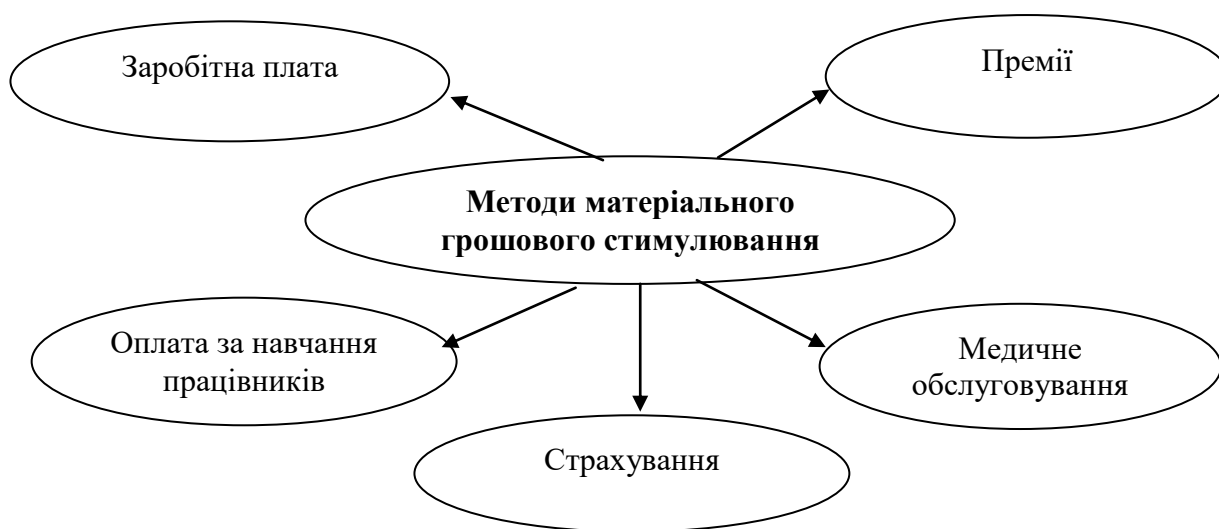


Рис. 1.7. Методи матеріального стимулювання

Джерело: складено автором на основі [171, с. 594].

Серед прикладів застосування найбільш популярних методів грошової матеріальної мотивації на сучасних підприємствах готельного бізнесу зазвичай наводять такі, як грошова доплата до основної заробітної плати за певні навички та вміння, надання та оплата відпусток на час навчання, грошові

нагороди та виплати на певні дати або події в житті працівників [171, с. 594].

Серед найбільш застосованих у якості матеріальної негрошової мотивації низки підприємств, у тому числі й готельного бізнесу, є ті, де надають перевагу таким формам, як:

- гнучкість графіку роботи;
- скорочення робочого дня;
- пільги при користуванні соціальними установами організації;
- забезпечення комфортними умовами робочі місця;
- користування службовим автомобілем і телефоном;
- забезпечення безкоштовним проїздом до роботи;
- соціальний пакет для працівників і членів їх сімей.

За усіх цих обставин, коли підприємство застосовує мотиваційні чинники для стимулювання більш високопродуктивної та якісної праці своїх працівників, має бути відповідна взаємообумовлена заінтересованість з обох сторін – підприємства та працівників, що в своєму кінцевому результаті може сприяти створенню найбільш ефективної та здатної до адаптації в різних умовах впливу зовнішніх і внутрішніх чинників системи мотивації [98].

Також важливо правильно орієнтувати своїх працівників стосовно пріоритетів у реалізації системи утворювальних засад для їх стимулювання та визначення критеріїв оцінки вкладу кожного в результати господарської діяльності підприємства. В умовах війни в Україні, через кризові явища в низці секторів економіки, екологічному стані в країні, у соціальних аспектах тощо, перед сучасними бізнес-структурами постають як питання виживання, так і питання відновлення та розвитку. Тому однакових рецептів для усіх підприємств не існує, а тому нагальними є питання пошуку адаптованих до певних етапів життєвого циклу підприємства методів і засобів мотивації та стимулювання.

Важливими залишаються і загальні та адаптовані до реалій принципи мотивації, і особливості розробляння та застосування принципів і критеріїв стимулювання. У будь-яких ситуаціях важливо враховувати потребу

взаємозацікавленої взаємодії підприємства з його керівним складом і управлінськими підрозділами менеджменту та його підрозділів і персоналу. Ефекту можливо досягнути лише завдяки правильному розумінню сутності теорії мотивації, адаптивним рішенням і набутим навичкам у застосуванні найбільш ефективних засобів (інструментарію) мотивації та стимулювання [137, с. 11].

Наразі все більше активізується діяльність щодо формування відповідних програм, які спрямовані на створення мотиваційних чинників для підвищення рівня зацікавленості працівників підвищувати свій рівень знань та навичок, збільшувати продуктивність праці та брати участь в управлінні підприємством в якості акціонерів тощо.

На основі розробленої фахівцями США системи оплати праці, яка отримала назву «оплата за кваліфікацію», підприємствам готельного бізнесу в Україні також доцільно враховувати серед принципів визначення мотивації для додаткової оплати праці своїм працівникам важливість системи критеріїв складності виконуваної роботи, рівня кваліфікації, здатності суміщати декілька видів робіт тощо.

Для створення сучасної та ефективної системи стимулювання на підприємствах готельного бізнесу важливо враховувати, що середня кількість відпрацьованих годин одного працівника у сфері тимчасового розміщення та організації харчування значно менша у порівнянні з іншими секторами економіки. Це, своєю чергою, впливає і на кількість оплачуваних годин щорічної відпустки. В середньому ці показники становлять у відношенні 23% до 42%.

Не додає привабливості ситуації й той факт, що середня вартість однієї години праці співробітників індустрії гостинності приблизно на 40% нижча, ніж у інших галузях. Крім того, на підприємствах готельного бізнесу поширена значна диференціація розмірів посадових окладів між різними професійними групами [188, с. 162].

Таким чином, варто визнати правомірність визначень та аргументів у

відомих змістовних теоріях мотивації, у тому числі щодо піраміди потреб А. Маслоу, моделі Ф. Герцберга, теорії «Х», «У», «Z». Аналізуючи ситуацію на ринку праці в готельному бізнесі, варто зосередити увагу на ключових аспектах, які впливають на мотивацію або демотивацію працівників. Зокрема, переконання роботодавців щодо необхідності впровадження чітко визначених та гарантованих матеріальних стимулів. На основі інтервального розподілу даних про заробітну плату працівників цієї галузі в умовах повномасштабної війни в Україні, вітчизняні науковці провели структурний аналіз зайнятості. У дослідженні враховувалися критерії гендерної приналежності та офіційного працевлаштування у сфері гостинності [188, с.161].

Наразі свою позитивну роль можуть відігравати компетентні оцінювальні критерії, пов'язані з показниками функціонування підприємства, які варто розробляти та застосовувати на підприємствах. Ця система показників може корегуватися відповідно до потреб часу та умов праці, але обов'язковою залишається потреба регулярно інформувати колектив про внесені зміни.

Різноманітні форми матеріальної винагороди виконують важливу мотиваційну роль, охоплюючи комісійні, бонуси, премії та чайові. Для заохочення працівників до активного залучення гостей і збільшення кількості замовлень роботодавець може запровадити систему комісійних виплат. Такі виплати призначаються співробітникам, які безпосередньо впливають на процес бронювання. Серед них є адміністратори, працівники відділу бронювання, а також персонал ресторанної сфери, як-от офіціанти, бармени, банкетні менеджери тощо [198, с. 112].

Наприклад, науковцями акцентовано на потребі використовувати в системі матеріальної мотивації персоналу та пояснювати працівникам сутність таких категорій, як «посадовий оклад», «регулярні надбавки за кваліфікацію», «досвід роботи», «заслуги перед компанією», а також рекомендовано звертати увагу на доцільність роз'яснення сутності таких понять як «матеріальне заохочення», «відсутність штрафів», «утримання зі стабільної частини заробітку», «оплата за підсумками роботи», «премії» [27, с. 23]. Навіть різниця

в розумінні умов для можливості не отримувати, а заробляти потребує певного фахового пояснення як щодо сутності, так і щодо механізму застосування. Серед низки категорій, які потребують пояснення для усіх працівників і правильного сутнісного розуміння складових системи матеріального стимулювання, зокрема й такі як «пенсія», «плата за навчання», «безвідсоткові або пільгові кредити для придбання майна», «оплачуваний відпочинок», «лікарняні відрахування.

Процес прийняття управлінських рішень у готельній індустрії детермінується комплексом взаємопов'язаних чинників, зокрема наявною ресурсною базою, стратегічним плануванням та рівнем компетентності управлінського персоналу, а також ступенем організаційної підтримки з боку колективу. Аналіз подій останнього часу свідчить про те, що значна частина суб'єктів готельного бізнесу виявилася невідповідною до адаптації в умовах нових викликів, що актуалізує потребу в кардинальній модифікації наявних управлінських підходів. [197, с. 38]. У готелях можуть користуватися попитом і популярністю такі заохочувальні програми, коли передбачаються певні стимули безпосередньо в готелі, де працює персонал, у тому числі це – оплата ювілейного заходу, оплата та доставка за місцем проживання працівника його продуктового замовлення; низка додаткових послуг готелю, які в якості винагороди працівники можуть отримати без оплати, а всі витрати бере на себе безпосередньо готель, де вони працюють.

Отже, створення ефективної системи стимулювання набуває все більшого значення, а для ТОП-менеджменту підприємств готельного бізнесу постає завдання аналізувати потреби та узгоджувати можливості надання таких стимулів. Для підприємств готельного бізнесу залежно від їх організаційно-правової форми та інших чинників (кількість номерів, обсяги виробництва, місце розташування, кількість персоналу, види додаткових і супутніх послуг тощо) характерними є поділ праці за спеціалізаціями та певна відмінність у застосуванні системи мотивації.

Ергономічні, санітарні, екологічні, технічні, естетичні; медичні аспекти,

страхування життя, можливості виїзду за кордон у межах групи готелів є прикладами матеріальних мотиваційних факторів, що можуть сприяти забезпеченню належних функціональних фізичних умов праці.

Практикою підтверджується правомірність висвітлених А. Маслоу [213] в своїй теорії мотивації реалістичних ознак щодо потреб людей з точки зору фізіології, безпеки, приналежності, поваги, визнання та самореалізації .

Не варто зменшувати й роль співвідношення між увагою роботодавців до потреб своїх найманих працівників і тим рівнем якості та продуктивності праці, на яке варто сподіватися у разі пониження ролі персоналу та незадовільної оплати їх праці. Наразі на підприємствах готельного бізнесу вирізняють три категорії кваліфікаційних вимог співробітників, зокрема це стосується керівної ланки, співробітників для безпосереднього обслуговування гостей та допоміжного персоналу. Як під час найму, так і під час формування програм розвитку та побудови кар'єри в готелях має активно застосовуватися критеріальний відбір кадрів відповідно до їх кваліфікаційної характеристики, професійних та особистісних компетенцій [159, с. 78].

В умовах цифровізації та трансформації економічного середовища, глобалізаційних процесів у світі та зокрема в туризмі, мотивація та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу вважаються стратегічним ресурсом у підприємництві [12]. Матеріальне стимулювання в індустрії гостинності слугує одночасно частиною кадрової політики та стратегічним інструментом для управління клієнтським досвідом. Воно сприяє досягненню балансу між економічними інтересами підприємства і гуманістичним підходом до сервісу, приділяючи особливу увагу емоційним потребам клієнтів [18].

Гельний бізнес в Україні має значні можливості для розвитку. Водночас його успіх визначається здатністю підприємств пристосовуватися до сучасних викликів і змін у потребах ринку [36]. У своїх наукових дослідженнях М. Рябенька, І. Мазуркевич [159] наголошують на важливості формування сукупності низки фахових компетенцій персоналу та врахуванні певних

відмінностей між різними компетенціями.

Наприклад, певними відмінностями у компетенціях відрізняються ТОП-менеджери готелю або ресторану в готелі, менеджери середнього рівня управління та директор готелю [159, с. 78].

Під час характеристики управлінських функцій та розвитку людського капіталу підприємства доцільно використовувати категорію «мотиваційний потенціал», де вирізняють чотири базових значення (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Базові значення поняття «мотивація»
в мотиваційному потенціалі

Джерело: складено автором на основі [115, с. 227].

Наразі сучасні дослідники систем мотивації та стимулювання праці акцентують на важливості більш ретельного вивчення особливостей матеріального характеру стимулів, у тому числі щодо формування та дослідження мотиваційного профілю та оплати праці (заробітної плати, премії, бонусів). Серед тенденцій в контексті мотиваційних теорій вирізняють декілька принципових напрямків, зокрема сучасні, атрибутивні та теорії поля [43, с. 61].

Під час аналізу систем оплати праці науковці приділяють увагу й такому інструменту підвищення мотивації праці, як грейдинг, завдяки застосуванню якого можливо «оптимізувати витрати фонду оплати праці персоналу готелю» та застосовувати відповідні стимули [53, с. 26]. Для матеріальної мотивації та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу пропонується застосовувати доплату за роботу у вихідні дні та нічний час, інші надбавки та компенсаційні виплати [53, с. 27; 142]. У виняткових випадках завдяки тісному взаємозв'язку стимул може трансформуватися і набувати форми мотиву.

Отже, стимулювання повинно впливати на формування мотивації, а зовнішня мотивація впливає на внутрішню. Мотивація описує внутрішнє спонукання працівника до виконання дій. Фактично мотивування є процедурою формування бажання виконувати певні затребувані дії [228, с. 1].

Як зазначається в теоріях мотивації, концептуальні засади поділяються на три групи: вихідні, змістовні, процесуальні [228, с. 2]. Непоодинокі випадки, коли на практиці досить складно оцінити вклад кожного працівника у кінцеві результати готельного обслуговування. Мають місце й випадки, коли персонал готелю задіяний у виконанні робіт, які не входять до його посадових обов'язків і вимагають приділити їх виконанню певний час і зусилля, не передбачені оціночними показниками заробітної плати. Доречно створювати відповідний фонд, але для цього необхідні відповідні ресурси, які можуть бути відсутні в певний період на підприємстві.

Наразі існують різноманітні грантові програми, а також державні програми сприяння тим підприємницьким структурам, які можуть обумовити своє значення за критеріями воєнного часу та претендувати на отримання таких грантів. Існують і спільні грантові програми, для виконання яких можуть поєднувати свої зусилля та ресурсну базу декілька підприємств.

Преміальна форма оплати праці без її основної частини у вигляді стабільної зарплати також може спонукати персонал готелю до звільнення за власним бажанням, що збільшує плинність кадрів і є перепорою для формування стабільного колективу [228, с. 4].

Отже, лише стабільні та правильно сформовані системи мотивації та стимулювання можуть бути запорукою стабілізації кадрових питань у напрямку згуртованості колективу та зменшення плинності кадрів. Наприклад, факторний аналіз фонду оплати праці наразі пропонують впроваджувати такі вітчизняні науковці як І. Левицька, А. Климчук і С. Кожушко [94].

Таким чином, протягом періоду з часу карантинних обмежень та війни в Україні суттєвого покращення ситуації стосовно рівня заробітної плати порівняно з низкою інших галузей економіки на підприємствах готельного

бізнесу практично не фіксується. Упродовж тривалого часу рівень оплати праці в індустрії гостинності України взагалі був одним із найнижчих [94, с. 150].

За офіційними даними «вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності є надзвичайно низькою і в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сфер діяльності» [49, с. 152].

Фіксація тіньових виплат за надані готельні послуги в індустрії гостинності України не може задовольнити реальний ринок послуг і потреби працівників галузі туризму в цілому, що не сприяє не лише наповненню бюджету країни та відповідним відрахуванням соціального спрямування, але й гальмує процеси створення мотиваційних чинників до якісної та відповідальної праці [94, с. 156].

Отже, актуальними залишаються питання пошуку теоретичного та практичного вирішення ефективного та адаптивного формування мотиваційних систем, оптимальних методів і засобів управління персоналом під час воєнного стану та активних бойових дій.

Мають місце результати сучасних статистичних досліджень які підтверджують, що вкладання одного дол. у розвиток персоналу може принести підприємству до 33 дол. прибутку [83, с. 104].

Таким чином, існує потреба визначення оптимального розміру витрат для утримання персоналу [83, с. 107]. Принципи самостійності та свободи залишаються і надалі пріоритетними для сприяння здійсненню та розвитку підприємницької діяльності [13, с. 56]. Акцентуючи на переважній більшості функціонування в готельному бізнесі України малих підприємств і фізичних осіб-підприємців [13, с. 59], варто зазначити, що зокрема для виробничої, підприємницької та комерційної діяльності щодо застосування систем оплати праці затверджені та є чинними на цей час відповідні методичні рекомендації. З цією метою необхідно підприємствам враховувати широкий спектр видів економічної діяльності та умов організації праці [107].

Щодо мотиваційних чинників мотивації праці таких підприємств в

Україні офіційно рекомендовано окрім заробітної плати застосовувати додаткове матеріальне стимулювання праці. Під час розробки відповідного положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства в Україні рекомендовано визначати також і показники та умови нарахування й виплати будь-якої винагороди.

Рекомендаціями також передбачені й умови зменшення або невиконання додаткової винагороди в результаті невиконання дорученого обсягу робіт або неякісне її виконання тощо. На практиці для підприємств, які укладають колективний договір на певний період, у цьому документі має бути зазначено умови організації праці та матеріального стимулювання праці виконавців [107]. Такі рекомендації актуальні й до підприємств готельного бізнесу.

Беручи до уваги характерні особливості функціонування індустрії гостинності, постає нагальна необхідність ґрунтовного дослідження сучасних підходів до оптимізації системи мотивації кадрового потенціалу підприємств готельного бізнесу. Це зумовлено, зокрема специфікою побудови організаційної структури, яка передбачає функціональну спеціалізацію, а також переважанням у структурі виробничих фондів значної частки пасивних основних засобів. Такий підхід до ведення господарської діяльності підприємства потенційно спричиняє виникненню суттєвого обсягу загальних постійних витрат, які розподіляються між окремими підрозділами [139, с. 312].

Для формування ефективної та реалістичної системи матеріального заохочення важливою складовою є необхідність адекватного розрахунку потенційного прибутку та розуміння механізму формування відповідних напрямків його розподілу за цільовим спрямуванням. Наразі в практиці механізму розподілу прибутку вирізняють такі його спрямування, як: розрахунок загальної суми фонду стимулювання персоналу для окремого дивізійного підрозділу; розподіл фонду стимулювання для окремого дивізійного підрозділу на основі відповідних міжпосадових коефіцієнтів між персоналом, зайнятим на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури управління [139, с. 314].

Фактично в практиці застосування на сучасних підприємствах пропонуються ті методи, в основі яких закладені базові елементи відомої теорії мотивації праці, у тому числі це можуть бути: організаційно-виробничі; соціально-економічні; адміністративні; інформаційно-роз'яснювальні; соціально-психологічні; правові [91, с. 23]. Доцільність узгодження потреб працівників підприємства шляхом коректного визначення пріоритетів щодо найважливіших загальних потреб обумовлено науковцем В.Чиж [189, с. 142].

В. Кучинський та О. Гуцан у своїх працях акцентували на важливості врахування основних аспектів теорії мотивації в практику застосування основних підходів під час формування системи мотивації праці й на сучасних підприємствах.

Для підприємств готельного бізнесу також актуальні ці висновки, зокрема за умови, коли [92, с. 49]:

1. В основі мотивації – оцінка цінності праці (робочого місця).
2. В основі оплати праці – оцінка її результатів.
3. Має місце відповідність оплати оцінці компетенцій.

Як вітчизняні, так і зарубіжні вчені стверджують про доцільність обрання для впровадження на підприємстві тих методів, які можуть максимально сприяти досягненню визначених цілей в управлінні персоналом та їх мотивації завдяки матеріальним стимулам (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні методи поліпшення мотивації на підприємстві

№	Назва методу	Основна характеристика методу
1	Матеріальні заохочення	В основі – система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення.
2	Цільові виплати	В основі – регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей або управління за цілями.
3	Комплексне об'єднання ділових процесів	В основі – зміна характеристик роботи.
4	Партнерські відносини в управлінні	В основі – участь у спільному прийнятті управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [92, с. 107].

Отже, сучасні принципи мотивації працівників базуються на розширенні вже відомих теорій мотивації. Не є виключенням у цьому контексті й роль людських трудових ресурсів на підприємствах готельного бізнесу, де першочергово саме від злагодженої роботи персоналу та правильно регульованого менеджменту залежать результати діяльності підприємства. За наявності компетентної професійно підготовленої інтелектуальної команди на підприємствах готельного бізнесу можливо розраховувати на позитивні результати праці. За будь-яких обставин пріоритетним фактором досягнення високих показників продуктивності праці таких підприємств має бути мотивація його персоналу [27]. Розрізняють наступні адаптивні підходи до управління готельним бізнесом: ситуаційний, функціональний, маркетинговий, нормативний, системний, менеджерський, цільовий, інноваційний та комплексний.

Ситуаційний підхід в управлінні готельним бізнесом передбачає обрання форм і методів управлінського впливу та контактної взаємодії суб'єкта та об'єкта управління відповідно до умов, які склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Функціональний підхід передбачає реалізацію низки унікальних відносно до кожного підприємства функцій задля забезпечення ефективної реалізації його потреб протягом реального періоду та у стратегічному вимірі.

Щодо маркетингового підходу, його характеризує максимальна орієнтація управлінських функцій в напрямку забезпечення вимог поточного та перспективного попиту на відповідні готельні послуги, а також для досягнення ринкових цілей підприємства готельного бізнесу. Застосування системного підходу зумовлює реалізацію концепції управління, яка базується на уявленні про підприємство готельного бізнесу як про систему.

Менеджерський підхід характеризується властивістю орієнтуватися на системи управління в напрямку реалізації ключових функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації та контролю. Вибір форм і методів управлінського впливу відповідно до конкретного виду цілей, досягнення яких

є актуальним для бізнесу, зумовлюється цільовим підходом до управління підприємством готельного бізнесу.

Комплексним підходом до управління зумовлено всеосяжне дослідження причинних зв'язків і наслідків управлінських дій. Завдяки застосуванню комплексного підходу мають враховуватися технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок. На їх основі доцільно формувати ефективну виробничу та сервісну управлінську структуру для надання основних і додаткових готельних послуг із правильно розрахованим обсягом необхідних трудових ресурсів та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [94, с. 148].

Для реалізації цих підходів управління на підприємствах готельного бізнесу в Україні необхідно мати значні запаси матеріальних і фінансових ресурсів. Наразі підприємства готельного бізнесу налаштовуються не лише на застосування адаптивних дій під час воєнного стану в Україні, але розглядають умови для повоєнного розвитку, аналізують фактори впливу на процеси зацікавлення тих працівників, хто змушений був емігрувати або тимчасово через війну виїхати за межі України або населеного пункту свого постійного довоєнного місця проживання. Актуалізуються для стратегічного вирішення й питання розробки мотиваційних важелів і методів найбільш ефективного стимулювання для залучення до праці найбільш підготовлених професіоналів готельної справи [99]. Створення сприятливого клімату для розвитку підприємств готельного бізнесу можливо, перш за все, на державному рівні, адже функціонування цього сегменту індустрії гостинності має базуватися на гарантованих умовах економічної безпеки та фінансової стабільності, які уповноважена вирішувати саме держава. Адміністративні важелі державного регулювання є невід'ємною складовою системи технологій індустрії гостинності, що має сприяти формуванню цілісного інституціонального механізму функціонування підприємств у цьому сегменті економіки [26].

Отже, на основі вище викладеного доцільно визнати, що підготовка кваліфікованих кадрів є одним із пріоритетних завдань сьогодення та стратегії

розвитку сучасних підприємств готельного бізнесу, що зумовлює додаткові витрати для мотивації та розробки системи стимулювання їх персоналу. Такі завдання мають вирішувати усі, хто зацікавлений у конкурентоздатності очолюваних підприємств, зокрема керівники підприємств готельного бізнесу різних форм власності та організаційно-правової форми, ФОП, малі, середні та великі підприємства.

Висновки 1 розділу.

За результатами дослідження проведено узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Враховуючи, що проблема мотивації працівників до діяльності в конкретно обраному готелі не втрачає актуальності в умовах кризових явищ, а також і в ситуаціях невизначеності, на прикладі підприємств готельного бізнесу в Україні доведено правомірність постійно визначати мотиваційні чинники та адаптувати їх до можливих змін від впливу внутрішнього та зовнішнього характеру в діяльності підприємств готельного бізнесу. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності підприємств готельного бізнесу є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом. Для ефективного використання персоналу необхідно опанувати сучасні моделі, методи мотивації та матеріального стимулювання, мотивації до ефективної роботи кожного працівника.

У процесі написання першого розділу використані джерела: [1, 4, 6-7, 11–24, 38–39, 42–45, 48–53, 54–57, 60–61, 63–69, 72, 75–78, 80–83, 85–86, 88, 90–92, 94, 96, 98–99, 102–108, 110–111, 114–115, 117, 123–124, 127, 129, 133 – 136, 137–143, 146–149, 151–156, 159 – 161, 164 –165, 167, 170–175, 178, 188- 189, 196–198, 200–203, 206–211, 213–216, 217–222, 225–228].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [25–28, 35-37, 181–187, 208, 229].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції та закономірності динаміки чисельності персоналу підприємств готельного бізнесу України

В Україні Конституція [80]. та чинне законодавство регулюють правові аспекти проектування, будівництва, функціонування та планування в готельному бізнесі. Вони також визначають порядок присвоєння категорій готелям та іншим закладам, що надають послуги з тимчасового проживання [80]. У січні 2025 р. в Україні був прийнятий закон «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». Цей закон встановлює правові та організаційні основи діяльності юридичних осіб певних організаційно-правових форм та їх об'єднань у перехідний період [58]. Наразі перехідний період визначено тривалістю три роки з дня набрання чинності цим законом. До переліку суб'єктів господарювання можуть входити мікро-, малі, середні та великі підприємства. Для віднесення суб'єкта підприємництва до певної групи існують відповідні оціночні критерії (ознаки) такої класифікації. Це стосується кількості співробітників та річного обсягу доходів від будь-якої діяльності. Важливо зазначити, що до ухвалення згаданого закону основні засади регулювання господарської діяльності підприємств усіх форм власності та організаційно-правових форм в Україні визначалися Господарським кодексом України [58].

Для підприємств готельного бізнесу мають бути властиві гнучкість та функціональність. Також у конкурентному середовищі існує потреба створювати економічно прийнятну та водночас високоякісну організаційну структуру, яка повинна відповідати комплексності та взаємоузгодженню усіх

ланцюжків управління [217, 9]. Суб'єктами мікропідприємництва та малого підприємництва можуть бути фізичні або юридичні особи, а суб'єктами великого підприємництва можуть бути виключно юридичні особи. Інші юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які за чинними в Україні класифікаційними ознаками, визначеними законодавством України, не відповідають ознакам мікропідприємництва, малого та великого підприємництва, належать до суб'єктів середнього підприємництва [58]. У табл. 2.1 представлено перелік факторів і відповідний вид готелів за його основними класифікаційними ознаками.

Таблиця 2.1

Основні класифікаційні ознаки типів готелю

№	Фактор	Вид готелю
1	За тривалістю перебування	Сімейні, для тимчасового проживання.
2	Залежно від мети перебування	Курортні, курортно-лікувальні, бальнеологічні, спортивні, для ділових людей, спеціальні представницькі.
3	Залежно від місця Розташування	Міські, гірські, сільські.
4	Залежно від виду транспорту	Пристанційні, пристановища, мотелі, ротелі, флайтелі.
5	Залежно від кількості обслуговуваних туристів	Для групових туристів, для індивідуальних туристів.
6	Залежно від класу готелю	Люкс, перша категорія, друга категорія, третя категорія.
7	Залежно від місткості готелю	Невеликі (малі), середні, великі.
8	Залежно від режиму експлуатації	Цілорічні, двосезонні (які працюють влітку і взимку), односезонні (літні або зимові).
9	Залежно від форми власності	Приватні, акціонерні товариства.

Джерело: складено автором на основі [9].

Доцільно зазначити, що в Україні значна увага приділяється інформуванню усіх зацікавлених осіб про порядок та умови виробничої, підприємницької та комерційної діяльності щодо правильного застосування механізму систем оплати праці. Наприклад, оптимально рекомендовано враховувати широкий спектр видів економічної діяльності та умов організації праці на підприємствах у відповідних методичних рекомендаціях [107], де зокрема акцентовано на важливому значенні додаткового матеріального

стимулювання праці для мотивації працівників до високих показників їх праці. Зазначено й те, що під час розробки на підприємстві відповідного положення про систему та умови оплати праці працівників необхідно визначати також оціночні показники, умови нарахування та виплати будь-якої винагороди. Прикладом узгодження потреб працівників підприємства та його колективу може бути укладання колективного договору, де мають бути зрозумілі кожному та підтверджені ресурсним забезпеченням заходи, спрямовані на організацію праці, визначені умови матеріального стимулювання працівників колективу підприємства [107].

Отже, сучасні умови господарювання зумовлюють певні організаційні зміни й у сегменті надання готельних послуг, тому існує потреба переосмислення сутності класифікаційних ознак готелів, яка була запропонована ще у 1984 р. та потребує врахування тих змін, які відповідають сучасним вимогам у готельному обслуговуванні як з точки зору виконавців, так і споживачів [9].

Також перегляду потребує структура трудових угод. Наприклад, в умовах воєнного стану в Україні обґрунтованим є запровадження випробувального періоду при прийнятті на роботу, що може застосовуватися до всіх категорій персоналу.

Слід звернути увагу на той факт, що відповідно до чинного законодавства України, суб'єкти господарювання готельної індустрії зобов'язані враховувати специфіку наслідків воєнних дій. Це включає, зокрема, фактичну відсутність співробітників, котрі були вимушені евакуюватися; тимчасову непрацездатність або відсутність інформації про їхнє тимчасове місцеперебування; перебування у відпустці чи простої [142,143].

На підставі фіксації цих даних роботодавці уповноважені укладати строкові трудові контракти з новими працівниками, забезпечуючи таким чином заміщення тимчасово відсутнього персоналу [182]. Отже, у сфері господарської діяльності в період дії надзвичайного правового режиму в Україні необхідно враховувати особливості трудових відносин, незалежно від організаційно-

правової форми, профілю діяльності та галузевої приналежності підприємства [174]. Цей принцип застосовний як до фізичних осіб-підприємців, так і до юридичних осіб.

Відносини в трудових колективах регулює Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [149]. У цьому законі враховуються особливості підприємств і практично всі категорії працівників й організаційно-правових форм суб'єктів господарювання, їх форми власності та види діяльності.

Також не залишилися поза увагою й особливості галузей, в сфері яких функціонує відповідне підприємство. Відповідними статтями законодавства України щодо правового режиму воєнного стану затверджена вимога протягом такого періоду безперечно дотримуватися всіх регламентуючих дій [143,149, 182].

У період дії правового режиму воєнного стану, визначення, облік та регламентація робочого часу зазнають певних модифікацій [11]. Зокрема, встановлено обмеження тривалості робочого тижня для працівників, яка не має перевищувати 60 годин.

Водночас, на роботодавців покладається обов'язок щодо своєчасної виплати заробітної плати, що є невід'ємною умовою трудових правовідносин, зафіксованих у відповідних угодах між сторонами.

Працівникам, згідно з чинним законодавством, може бути нараховано відповідні доплати, надбавки, премії та інші види гарантій в оплаті праці [142–146]. В умовах воєнного стану можливе розширення повноважень роботодавців, що потенційно впливає на винагороду працівників та порядок її отримання.

Для працівників, призваних на військову службу за мобілізацією, має зберігатися його місце роботи і посада на весь цей період. Скасовується лише виплата середнього заробітку [149].

У сфері трудових відносин, варто звернути увагу на зміни в класифікаторі професій [70] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні поняття в Класифікаторі професій

№	Поняття	Сутнісна характеристика
1	Робота	Певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.
2	Кваліфікація	Здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.
3	Професія	Здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.

Джерело: складено автором на основі [10].

Сучасні умови ведення готельного бізнесу вимагають не лише високого рівня виконання доручених обсягів робіт виконавцями, але й потребують застосування вміння чітко орієнтуватися в кризових ситуаціях, виявляти особистісні властивості та набуті навички для роботи в складних і навіть надзвичайно складних умовах, а також брати участь у плануванні стратегії розвитку підприємства. Це стосується не лише виконавчої ланки, але й керівної (управлінської) [33].

У табл. 2.3 представлено низку виокремлених із структури класифікатора професій назв розділів, розгляд яких дає підстави для розуміння сутнісного спрямування професій і видів робіт.

Таблиця 2.3

Класифікатор професій (професій і посад)

№	Назва розділу
1	Вищі державні службовці, керівники, топ-менеджери
2	Професіонали.
3	Фахівці.
4	Технічні службовці.
5	Працівники сфери торгівлі та послуг.
6	Кваліфіковані робітники сільського, лісового господарств, риборозведення, рибальства.
7	Кваліфіковані робітники з інструментом.
8	Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
9	Найпростіші професії.

Джерело: складено автором на основі [70–71].

Під час дії воєнного стану в Україні відбулися суттєві зміни в правовідносинах між роботодавцями та працівниками, що спонукало та й продовжує ініціювати низку звернень за юридичними консультаціями та роз'ясненнями прав у цих правовідносинах [149]. Наприклад, порядок визначення та відшкодування працівникам і роботодавцям грошових сум, пов'язаних із трудовими відносинами та втраченими внаслідок збройної агресії проти України, встановлює Кабінет Міністрів України [182]. Призначення і розміри готелів, їх місце розташування, рівень технічної оснащеності, пропонований клас обслуговування, відомче підпорядкування та низка інших чинників впливають на вибір організації управління підприємством готельного бізнесу [31]. Приклад схеми служб Єдиної системи в готелі представлено на рис. 2.1.

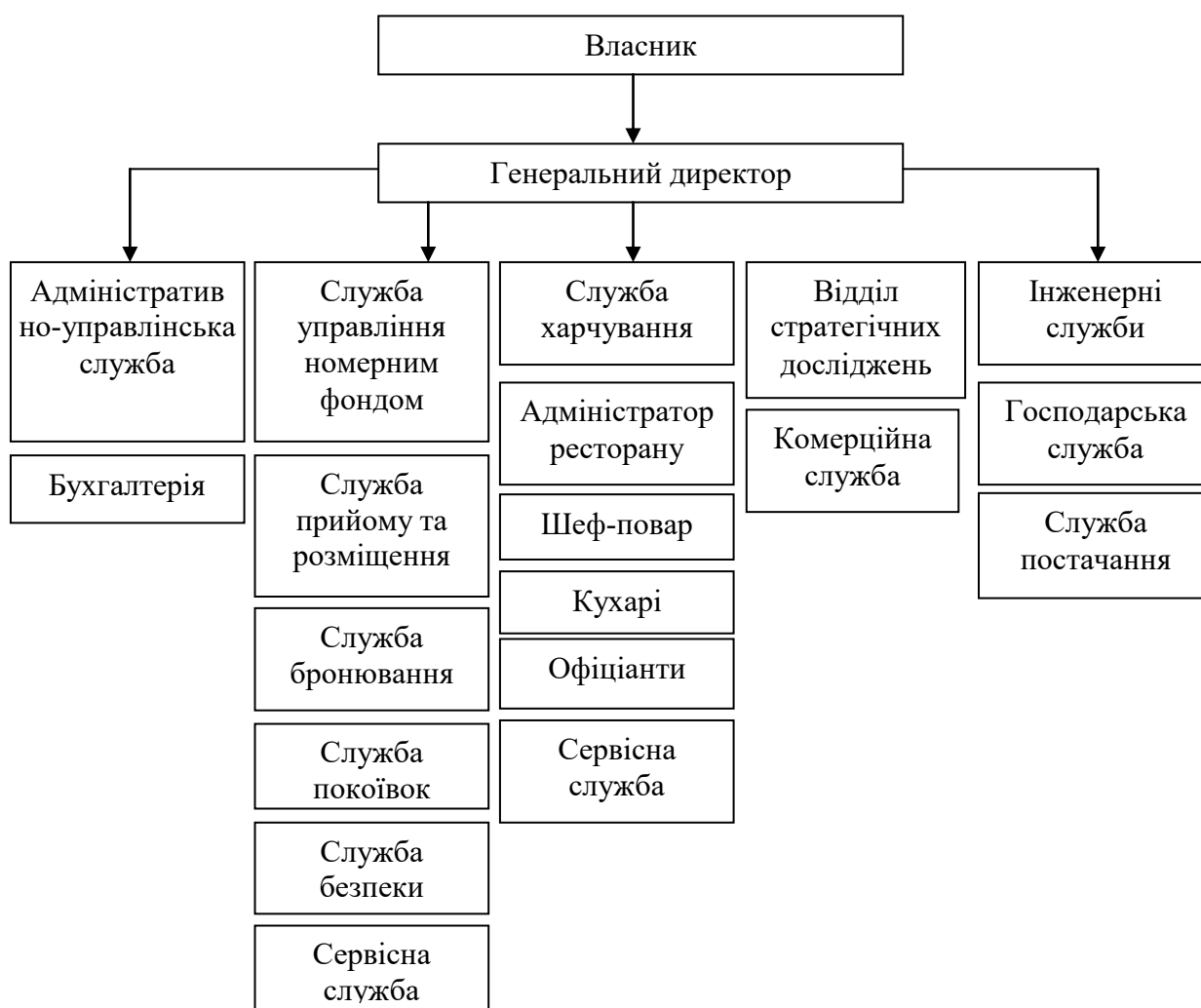


Рис. 2.1. Схема служб Єдиної СПО в готелі

Джерело: складено автором.

Нерідко, нарівні з матеріальними, також і нематеріальні чинники відіграють ключову роль у процесі ухвалення рішень кандидатами щодо працевлаштування або діючими співробітниками щодо продовження професійної діяльності на конкретному підприємстві [118]. Одним із визначальних детермінант вибору місця праці є показник середньої заробітної плати. Середня заробітна плата розглядається як макроекономічний індикатор, який розраховується шляхом визначення середнього арифметичного значення винагороди за працю певної групи працівників. Цей розрахунок базується на сукупних даних фонду оплати праці, що охоплює основну заробітну плату, премії, доплати, річні винагороди та одноразові заохочення. Зазначений індикатор застосовується для оцінки на рівні окремих суб'єктів господарювання, галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць. До структури оплати праці також інтегрується винагорода за працю осіб, що працюють за сумісництвом. Таким чином, основна заробітна плата, додаткові винагороди та грошові соціальні виплати, як разового, так і періодичного характеру, становлять фундаментальні інструменти фінансового стимулювання [113].

Переважно заробітна плата на підприємствах готельного бізнесу розраховується за погодинною формою оплати праці та нараховується за урочний час відповідно до тарифної ставки, яка може бути погодинною, денною або місячною. Щодо досвіду інших країн світу стосовно розробки системи посадових окладів, доцільно зазначити характерну особливість європейської практики, коли диференціація окладів проводиться відповідно до рівня кваліфікації працівників. Американський досвід свідчить про необхідність врахування складності виконуваної роботи. Відповідно до японського досвіду акцентується увага щодо стажу роботи на конкретно визначеному підприємстві, чим і пояснюється праця переважної більшості японців лише на одному підприємстві протягом усього трудового життя.

В Україні визначення розмірів посадових окладів проводиться підприємством самостійно, виходячи з господарської необхідності та

фінансових можливостей підприємства. Для розрахунку розміру тарифної ставки пропонується формула (2.1):

$$TC = PO / НП \text{ або } TC = ФОП / НП, \quad (2.1)$$

де ПО – встановлений на підприємстві посадовий оклад працівника відповідної кваліфікації, грн;

ФОП – фактичний розмір оплати праці працівників відповідної кваліфікації, грн;

НП – встановлена норма праці, тобто обсяг виконання роботи, ум. од.

Як економічна категорія заробітна плата є складною та багатогранною, адже не тільки визначає рівень життя населення, але й забезпечує соціальну стабільність суспільства [85, 127]. Для прикладу в табл. 2.4 наведено дані про середньомісячну зарплату в Україні за період з січня 2011 р. до січня 2025 р. Перерахунок у доларах США (USD) здійснено за курсом Національного банку України на кінець відповідного місяця [28].

Таблиця 2.4

Розмір середньої місячної зарплати в Україні (на кінець місяця)

Період	Середня зарплата (дол. США)	Зміни щодо попереднього року		Курс НБУ
		(+,-)	%	
01.2011	289,3	49,8	20,8	7,94
01.2012	340,7	51,4	17,8	7,99
01.2013	375,3	34,6	10,2	7,99
01.2014	393,8	18,5	4,9	7,99
01.2015	213,8	-180,0	-45,7	16,16
01.2016	173,4	-40,4	-18,9	25,15
01.2017	221,5	48,1	27,7	27,12
01.2018	275,3	53,8	24,3	28,01
01.2019	332,3	57,0	20,7	27,76
01.2020	430,5	98,2	29,5	24,92
01.2021	437,6	7,1	1,7	28,19
01.2022	459,0	21,4	1,1	28,78
01.2023	477,0	68,9	15,7	32,34
01.2024	506,0	29,0	6,0	36,57
01.2025	535,0	29,0	5,7	40,15

Джерело: складено автором на основі [28, 47, 59, 166].

У регіональному розрізі, на початку 2025 р., найвищий рівень заробітної плати зазвичай фіксується у Києві. Проте, слід зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення в Україну столиця тимчасово втратила провідні позиції за розміром компенсації, хоча наразі спостерігається послідовне відновлення цього рівня. Зокрема, індикатором цього є середня щомісячна заробітна плата у відкритих вакансіях у Києві, яка на початок 2025 р. сягала 30,0 тис. грн. Приклад динаміки середньої заробітної плати в Україні – на рис. 2.2. Аналіз ринку праці, зокрема даних платформи Rabota.ua, свідчить, що найбільш поширеними були запити на продавців. Водночас, у туристичній сфері найменш затребуваними виявилися вакансії аніматорів на круїзних лайнерах. За 2022 р. на згаданому ресурсі було розміщено лише 57 пропозицій для менеджерів туристичних фірм. Попит переважно стосувався фахівців із підтримки клієнтів та менеджерів із реалізації туристичних послуг [116, 175].

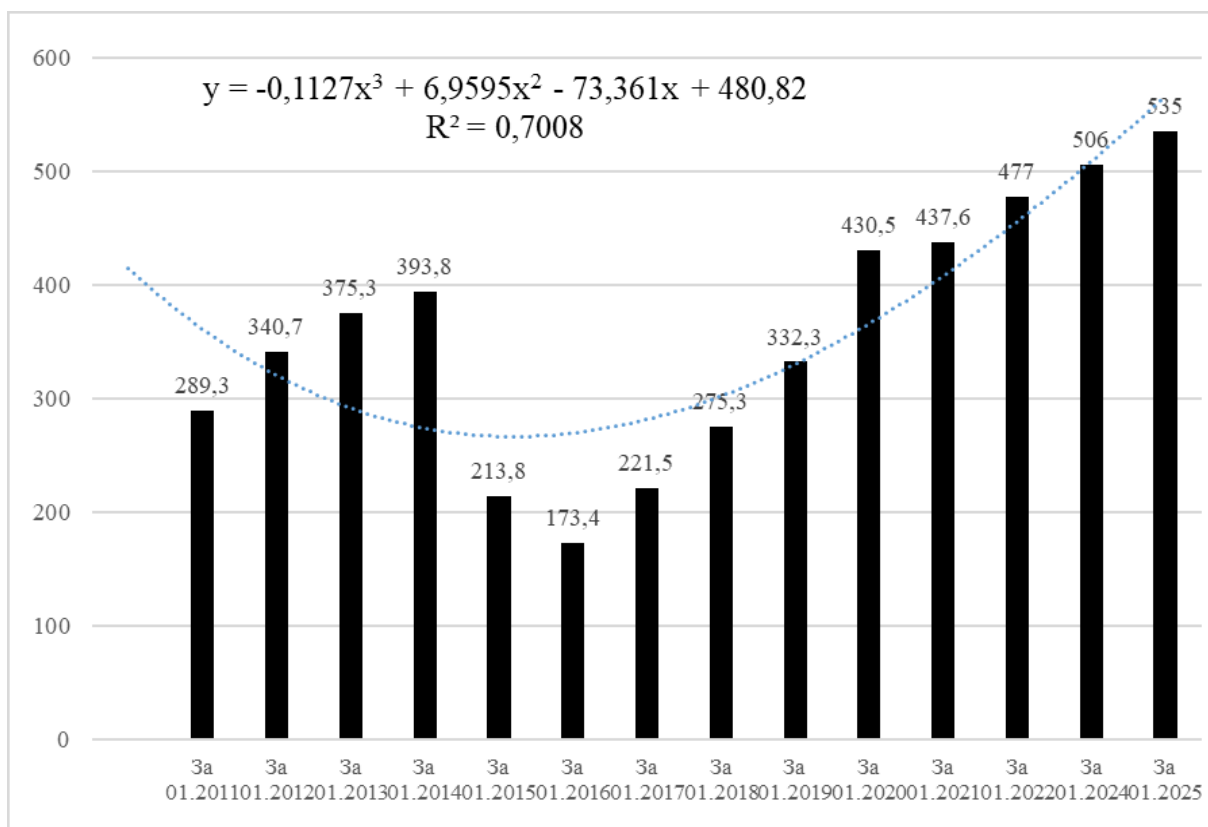


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати в Україні в еквіваленті долара США за період 2011–І кв. 2025 рр.

Джерело: складено автором.

Відповідно до даних ресурсу work.ua, на початок 2023 р. найвищий середній рівень заробітної плати спостерігався у Києві (18 тис. грн), Львові (16 тис. грн), Дніпрі (15,5 тис. грн), Одесі, Чернівцях, Ужгороді та Харкові (по 15,5 тис. грн), а також в Івано-Франківську, Рівному, Хмельницькому та Черкасах (по 14 тис. грн). При цьому, значно нижчий середній показник заробітної плати, що становив 10 тис. грн, був запропонований на офіційному веб-ресурсі Державного центру зайнятості [47,84,97].

Провівши аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні впливає, що тип графіка – стовпчикова діаграма із трендовою кривою (кубічний поліном). Коефіцієнт детермінації складає $R^2 = 0.7008R^2$, тобто модель досить добре описує загальну тенденцію (рис. 2.2). Впливає, що найнижчий рівень – 173,4 (дол. США) у 2016 р., що збігається з кризовим періодом, далі спостерігається поступове зростання, яке стає стабільним із 2018 р., до I кв. 2025 р. середня зарплата зросла до 535 (дол. США), що більш ніж утричі перевищує показник 2015 р. Отже, рис. 2.2 демонструє хвилеподібну тенденцію: після спаду в 2014–2016 рр. відбулося стале зростання доходів населення, що свідчить про поступове відновлення купівельної спроможності та стабілізацію економічних процесів. За інформацією Державної служби статистики України за 2024 р. середня заробітна плата працівників загалом продовжувала зростати (24,1%), що дорівнювало розміру 21473 грн (535 дол.).

У першому кварталі 2025 р. середньомісячна заробітна плата офіційно працевлаштованого працівника в Україні сягнула 23460 грн, що відповідало приблизно 562 дол. США за середньоринковим валютним курсом. Для порівняння, до початку широкомасштабної агресії у 2021 р. цей показник становив орієнтовно 514 дол. США (згідно з [47]). Аналіз диференціації рівня оплати праці за секторами економічної діяльності свідчить, що найвищі показники доходу спостерігаються у фахівців галузі інформаційних технологій, фінансового сектору, енергетичного комплексу та транспортної інфраструктури. Натомість, найнижчий рівень заробітної плати зафіксовано серед персоналу освітньої сфери та охорони здоров'я. Однак аналітичні оцінки

вказують на те, що приріст реальних доходів населення частково нівелюється інфляційними процесами та девальваційним тиском на національну валюту, який спостерігався на початку року (рис. 2.3).

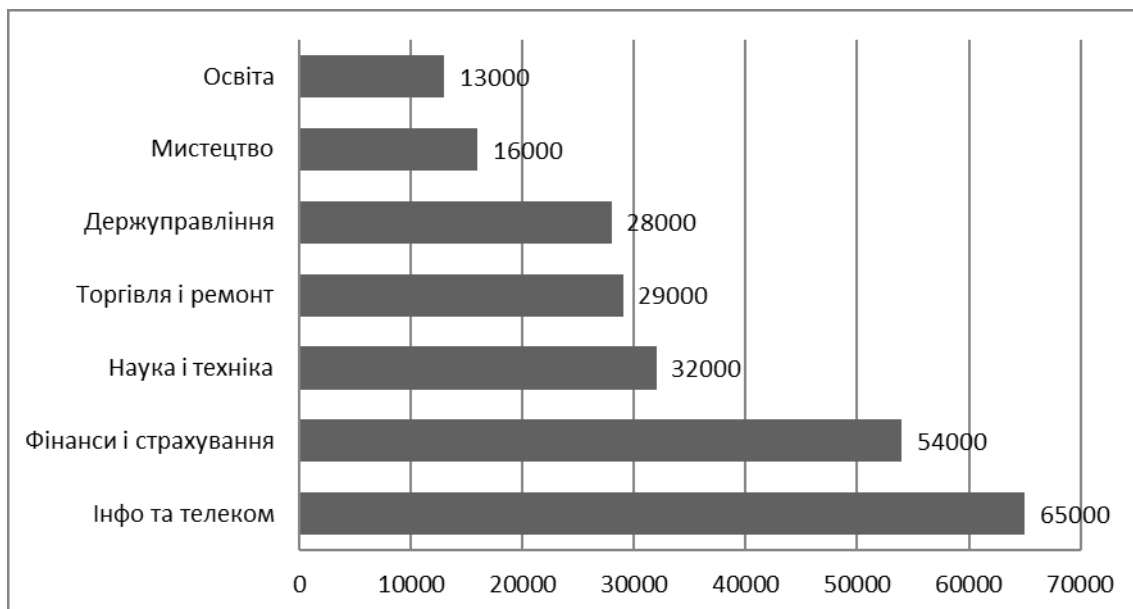


Рис. 2.3. Середня заробітна плата в Україні за галузями (червень 2025).

Джерело: складено автором на основі [47].

Приріст номінальних заробітних плат, прогнозований на 2025 р., детермінується комплексом чинників. Насамперед, йдеться про адаптаційні процеси суб'єктів господарювання до специфічних умов воєнного часу, що проявляється у релокації підприємств до безпечніших локацій, частковій реституції логістичних ланцюгів та експансії сектору цифрових послуг. По-друге, спостерігається підвищення попиту на кваліфікований трудовий ресурс, особливо виражене в експортно-орієнтованих галузях та інформаційно-технологічному секторі.

Згідно з оцінками Національного банку України, показник споживчої інфляції у першому кварталі 2025 р. фіксувався у діапазоні 7–8% річних, що спричиняє ерозію частини номінального приросту доходів населення. За інформацією Національного банку України, обсяг грошових переказів з-за кордону демонструє тенденцію до скорочення, проте залишається істотним

фактором підтримки внутрішнього споживчого попиту. Суб'єкти господарювання адаптувалися до змінених макроекономічних реалій, а державна політика орієнтована на стимулювання експорту, реконструкцію інфраструктури та розвиток внутрішнього виробництва, що сукупно формує передумови для подальшої стабілізації рівня доходів домогосподарств. З метою сприяння подальшій стабілізації доходів населення на державному рівні реалізуються відповідні програми підтримки секторів економіки, відновлення інфраструктури та допомоги внутрішньому виробнику. У той же час у бізнес-середовищі також відбуваються важливі зрушення в напрямку адаптації до нових реалій та покращення ситуації на ринку, зокрема й у сфері туризму та готельного бізнесу. Наразі вбачається цілком закономірною потреба прискорити наукові дослідження в напрямку розробки адаптивних заходів щодо ситуації на ринку праці. Також на основі отриманих результатів доцільно регулярно проводити аналіз основних тенденцій динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств готельного бізнесу.

Домінуючим типом засобів розміщення, що визначив назву сфери діяльності, є готелі, використовуючи термін «готельне підприємство», треба брати до уваги те, що мова йде не тільки про підприємства готельного бізнесу – готелі та готельно-ресторанні комплекси, але й стосується інших типів засобів розміщення, зокрема це можуть бути мотелі, хостели, кемпінги, туристичні бази [31].

До найбільш стабільного формату обслуговування гостей в Україні варто віднести готельно-ресторанні мережі, які завдяки своїй злагодженій організаційній структурі, ефективним управлінським заходам здатні конкурувати з іншими представниками готельного бізнесу завдяки адаптивній системі взаємовідносин на різних рівнях.

Аналізуючи сутнісні ознаки підприємств готельного бізнесу щодо динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників (далі – СЧШП), доцільно враховувати їх особливість, як синергетичний ефект «від формування обсягів робіт для низки інших сфер народного господарства» [30].

У сучасному готельному бізнесі все більшого значення набуває розробка такої системи оплати праці, яка б відповідала нинішнім реаліям. Вона має забезпечувати розумний баланс між фінансовими можливостями власників підприємств та потребами співробітників, а також служити показником ефективності заохочення кадрів.

Особливо важливо брати до уваги взаємодію на різних управлінських рівнях та створювати дієві мотиватори для підвищення ефективності роботи в готельно-ресторанній сфері. Це стосується, зокрема, умов воєнного стану в Україні та перспектив розвитку ринку праці у цій галузі після війни [188].

Таким чином, показники конкретних результатів господарсько-фінансової діяльності, при досягненні яких виплачується премія; умови преміювання, розміри та шкала преміювання; коло робітників, що преміюються, можуть враховуватися для визначення базових елементів преміювальної системи [128, 130].

Своєрідними гарантами високого рівня обслуговування та позитивних досягнень в напрямку розвитку підприємств готельного бізнесу можуть бути безпечні умови праці, адаптовані до реалій умови для роботи та відпочинку працівників, що спонукає до стабільного розвитку підприємства та формування колективу професіоналів і зменшенню плинності кадрів [153].

Важливим фактором зменшення та запобігання плинності кадрів на підприємствах готельного бізнесу є механізм заохочення місцевого населення долучатися до роботи на таких підприємствах, де забезпечуються відповідні умови не лише для їх працевлаштування, але й згуртованості та зацікавленості у досягненні підприємством високих показників обслуговування [108, с. 80].

Формування стабільного колективу на підприємстві готельного бізнесу дозволяє більш ефективно поєднувати послуги готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування навіть в умовах кризи та невизначеності [108, с. 81]. Може мати місце певна спеціалізація підприємства готельного бізнесу, тобто виникає потреба «на скорочений набір пропонованих послуг або на обслуговування представників певного сегмента туристичного ринку»

[108, с. 82].

В умовах воєнного стану в Україні запроваджено обмежувальні заходи щодо мобільності цивільного населення та функціонування логістичних ланцюгів, які зумовлені запровадженням комендантської години та оголошенням повітряних тривог.

Показовим прикладом є те, що у період бойових дій на території України 21 готель мережі Reikartz із загальної кількості 61 був вимушений припинити свою операційну діяльність, зокрема в таких містах, як Київ, Кривий Ріг, Херсон, Суми та Миколаїв [10, с. 14].

Аналогічно, національна готельна мережа Premier Hotel зазнала впливу військової загрози та тимчасової окупації, що зумовило необхідність вжиття заходів для екстреного припинення функціонування та релокації персоналу, зокрема готелів Premier Hotel Aurora (м. Харків) та Compass Hotel Kherson (м. Херсон) [10, с. 16]. Та попри продовження війни вже після 12 квітня 2022 р. фактично значна частина підприємств готельного бізнесу змогли відновити та продовжують відновлювати свою діяльність [10, с. 17].

Підприємства, що продовжують функціонувати в Україні, інтенсифікували свою діяльність у напрямку пошуку та залучення кваліфікованих трудових ресурсів, застосовуючи при цьому різноманітні механізми стимулювання персоналу до працевлаштування.

У західних регіонах країни (Закарпаття та Прикарпаття), а також на окремих територіях центральної частини, після відновлення функціонування готельних послуг та відповідної адаптації закладів розміщення до умов воєнного стану, спостерігається поступове зростання попиту на кадри. Найістотніший запит серед суб'єктів готельного бізнесу зафіксовано щодо висококваліфікованих фахівців та досвідченого персоналу [31, с. 87].

Усе більшої актуальності в готельному бізнесі набуває потреба впровадження нових послуг соціального спрямування, у тому числі в сегменті медичного туризму, реабілітаційних і цільових інвазійних послуг, що зумовлює необхідність залучення до надання таких спеціалізованих послуг тих фахівців,

які мають відповідний досвід та освіту [2, с. 45].

Наразі розширюється спектр послуг соціального характеру в низці підприємств готельного бізнесу. Прикладом може слугувати досвід готелю «Святий Шарбель» у м. Моршин, де на рівні з іншими додатковими послугами пропонуються заняття з психологом і послуги фітнес-тренера для дітей [10, с. 13].

У контексті даного дослідження варто акцентувати увагу на статистичному індикаторі, який є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання в Україні, а саме – середньообліковій чисельності постійних співробітників. Всі суб'єкти господарювання зобов'язані щомісячно та щоквартально подавати регламентовані звітні форми, зокрема форму № 1-ПВ, до відповідних органів державної статистики. Крім того, цей індикатор підлягає відображенню щоквартально у податковій звітності щодо доходів усіма суб'єктами господарювання [179]. При обчисленні даного показника необхідно також враховувати методологію застосування правил округлення, що стосуються визначення облікової кількості постійного персоналу [30].

Щодо ситуації забезпечення робочими місцями в Україні, станом на 2021 р. в сфері гостинності були працевлаштовані понад 400 тис. осіб [95]. Доцільно зазначити, що в Україні проводилися та продовжують проводитися аналітичні дослідження на ринку праці. Наприклад, аналітиками Pro-Consulting здійснено огляд ситуації на ринку HoReCa в Україні за період 2021–2023 рр. За результатами цього аналізу були виокремлені фактори впливу на ринок HoReCa та визначені показники, що пов'язані з персоналом і впливають на тренди в переформатуванні та відкритті нових готельно-ресторанних закладів. На основі аналізу зміни в тенденціях щодо рівня працевлаштування та плинності кадрів підтверджено пріоритетну роль та значення для задоволення потреби в кадрах для підприємств готельного бізнесу саме заробітної плати. Одним із визначальних чинників, що спонукають суб'єктів господарювання до коригування рівня матеріальної винагороди в бік зростання, є посилення конкурентного тиску у сегменті готельного бізнесу, а також нагальна потреба у

збереженні висококваліфікованого кадрового потенціалу. Наприклад, протягом цього періоду в Україні мала місце тенденція до збільшення середньої заробітної плати (далі – СЗП), яка за вакансіями станом на квітень 2024 р. становила 17552,00 грн, тобто на 28,1% більше порівняно з квітнем 2023 р. та на 19,2% більше порівняно з червнем 2023 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка середньої заробітної плати за вакансіями у готельно-ресторанному бізнесі України у червні 2021–2023 рр. та у квітні 2024 р.

Середня заробітна плата	Червень 2021 р., грн	Червень 2022 р., грн	Червень 2023 р., грн	Квітень 2024 р., грн
За вакансіями	12066,00	10762,00	14721,00	17552,00
За резюме	12710,00	14203,00	16224,00	19879,00

Джерело: складено автором на основі [47].

Потенційним індикатором ризику для працедавців щодо зростання інтенсивності кадрової плинності та потенційного відтоку кваліфікованих фахівців можуть слугувати флуктуації середньомісячного рівня оплати праці, що свідчить про нестабільність у сфері трудових взаємовідносин. Наприклад, у квітні 2024 р. по Україні на 13,3% зменшився рівень бажаної заробітної плати потенційного кандидата. Отже, для роботодавців постає актуальність вирішення питання пошуку та запровадження адаптивних стимулів для заохочення працювати саме на їх підприємстві. Згідно з аналітичними дослідженнями, до визначальних чинників, що стратегічно впливають на підприємницьку діяльність, ідентифіковано продовження широкомасштабної війни на території України (54,9%), процеси мобілізації та функціонування територіальних центрів комплектування (7,1%), стабільність енергопостачання в Україні (5,6%), рівень споживчої платоспроможності населення (3,8%), а також дефіцит трудових ресурсів (9,1%) [31].

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Pro-Consulting, аналіз динаміки середнього рівня заповнюваності готельного фонду у містах-мільйонниках України протягом 2022–2023 р.р. демонструє відповідність цих

показників потенційній потребі у штатних співробітниках підприємств готельного бізнесу. Ця кореляція є важливою для забезпечення належного рівня обслуговування споживачів готельних послуг, зокрема у таких великих містах, як Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків та Запоріжжя.

Наприклад, у Києві, де у 2021 р. середній рівень заповнюваності готелів становив 51%, у 2022 р. спостерігалось значне падіння цього показника до 20%, з подальшим поступовим відновленням до 24% у 2023 р. У 2023 р. Львів зафіксував найвищий рівень заповнюваності на готельному ринку – 57%, що зумовило зростання попиту на кваліфіковані кадри. На противагу цьому, Запоріжжя (13% у 2023 р.) та Харків (24% у 2023 р.) мали найнижчі показники середнього рівня заповнюваності, що об'єктивно пояснюється інтенсифікацією військової агресії з боку російських окупантів на території цих населених пунктів.

Водночас, аналіз кадрової динаміки виявив надзвичайно високу плинність персоналу. Серед опитаних підприємств готельно-ресторанного бізнесу за зазначений період зміна кадрового складу могла сягати 71%, що є вкрай несприятливим показником. Зокрема, у Києві та Львові цей показник становив 75,6%, у Дніпрі – 71,4%, у Запоріжжі – 34,7%, в Одесі – 19,2%, а у Харкові – 8,9%. Додатково було встановлено, що 13,6% досліджуваних підприємств відзначили оновлення команди більш ніж на 50% протягом цього ж періоду [84, 155]. Згідно з аналізом, проведеним компанією Pro-Consulting серед представників готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) України, 339 опитаних підтвердили динаміку кадрових змін протягом першого півріччя 2024 р. Розподіл цих змін був таким: повна відсутність ротації персоналу зафіксована у 24,5% організацій; незначні зміни (в межах 0–10%) – у 16,2%; помірні зміни (11–30%) – у 19,8%; суттєві зміни (31–50%) – у 12,4%; значні зміни (51–70%) – у 4,4%; тоді як майже повне або повне оновлення штату (71–100%) відбулося у 7,1%. При цьому 15,6% респондентів утрималися від відповіді. Загалом, середній показник оновлення персоналу на підприємствах готельного сектору за першу половину 2024 р. склав 9%. Щодо потенційних

наслідків кадрової плинності, дослідження виявило наступне: 11,0% опитаних зазначили, що відповідні проблеми виникають досить регулярно; 47,2% акцентували на епізодичному характері виникнення труднощів; 27,0% респондентів заперечили наявність будь-яких негативних явищ, пов'язаних із рухом кадрів; тоді як 14,8% утрималися від надання відповіді на це питання [155]. Таким чином, за підсумками аналізу ринку HoReCa в Україні, виконаного в рамках Програми «Конкурентоспроможна економіка України», існують обґрунтовані підстави сподіватися на можливість забезпечення стабільних показників середньооблікової чисельності штатного персоналу в готельному бізнесі, а також на створення належних умов для стимулювання зацікавленості та утримання співробітників, навіть попри виклики воєнного стану. Для ретельного аналізу фахівці в сфері статистики застосовують відповідні методи, сучасну методологію та новітні технології обстеження підприємств щодо питань статистики праці [6]. Для визначення середніх величин у цілому по підприємству, а також з метою аналізу ефективності використання робочої сили застосовується показник середньооблікової кількості усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості [122] (рис. 2.4).

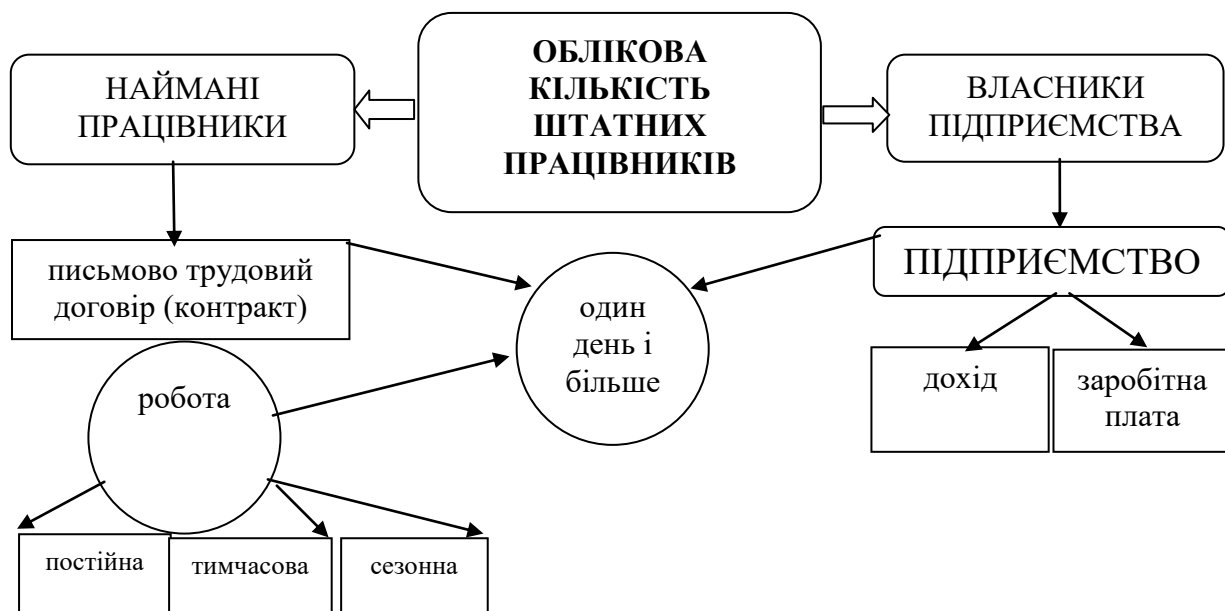


Рис. 2.4. Структура облікової кількості штатних працівників.

Джерело: складено автором на основі [122].

Слід зазначити, що у певних формах державних статистичних

спостережень можуть фігурувати різні показники чисельності працівників. Це зумовлено застосуванням даних, обчислених за методиками, що відрізняються за своїми алгоритмами та технологічними підходами до розрахунків. Такі відмінності детерміновані специфікою визначення мети та завдань їхнього застосування, що вимагає прискіпливого відбору однотипних індикаторів для коректного порівняльного аналізу. Показник сукупної чисельності працівників підприємства, призначений для оцінки зайнятості на мікрорівні, охоплює штатний персонал, зовнішніх сумісників та осіб, задіяних за цивільно-правовими угодами. Натомість, метрика середньої чисельності працівників у перерахунку на повну зайнятість репрезентує умовну кількість співробітників (робочих одиниць), які відпрацювали повний робочий день, що є необхідним для реалізації встановленого (детермінованого) обсягу робіт (послуг) суб'єктом господарювання. Облікова чисельність штатних працівників фіксується станом на останній робочий день, що передував зазначеній даті, у випадку, якщо підприємство з будь-яких обставин не функціонувало на дату, вказану у формі державного статистичного моніторингу. До уваги не беруться вихідні або святкові дні [122]. Методологія цих розрахунків повинна базуватися на відповідних розпорядчих документах щодо прийняття, переведення персоналу на інші посади та розірвання трудових угод [162] (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Середня кількість працівників підприємства.

Джерело: складено автором на основі [162].

У вітчизняній практиці для аналізу динаміки кадрових змін на

підприємствах імплементується усталена методологія обліку та розрахунку показників руху персоналу. Це передбачає моніторинг таких ключових параметрів, як модифікації штатно-облікового складу працівників (ОКШП), що можуть бути зумовлені як індукцією нових співробітників, так і їхнім вибуттям з різноманітних причин. Для всебічної характеристики зазначених кадрових потоків застосовуються індикатори плинності та стабільності персоналу. У табл. 2. 6 представлено порядок розрахунку коефіцієнтів інтенсивності обороту працівників.

Таблиця 2. 6

Порядок розрахунку коефіцієнтів інтенсивності обороту працівників

№	Коефіцієнт	Порядок розрахунку
1	Загального обороту	Відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників.
2	Прийому	Відношення кількості прийнятих за звітний період працівників до середньооблікової кількості штатних працівників.
3	Вибуття	Відношення кількості працівників, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників.

Джерело: складено автором на основі [199].

У 2024 р. мали місце відмінності від попередніх років, причиною чого було те, що певна кількість підприємств із тимчасово окупованих територій нашої країни були релоковані або повністю зупинили свою діяльність. На підприємстві може бути зафіксовано дещо більшу кількість облікових штатних працівників порівняно з середньообліковою кількістю. У податковому розрахунку з ЄСВ та ПДФО в таких випадках треба вказувати обидва показники [46, 199].

З метою аналізу динаміки плинності персоналу, зокрема, застосовується обчислення ключового показника управління людськими ресурсами. Цей показник детермінується шляхом співвідношення числа працівників, які припинили трудові відносини з організацією протягом визначеного часового інтервалу, до середньооблікової чисельності персоналу за аналогічний період, з подальшим множенням отриманого значення на 100% для представлення у

відсотковому вираженні. Застосування цього показника дозволяє швидко визначити фінансово-економічний клімат на підприємстві та критичні стани в колективі працівників. Для проведення відповідного аналізу та оцінки ситуації в певному сегменті та за певний період дослідження мають місце звернення до альтернативних джерел статистичної аналітики на інформативному ринку. Прикладом можуть слугувати «POS-системи обліку HoReCa закладів Poster» [158, с. 131].

За даними Державної служби статистики України навіть в умовах війни значних негативних явищ щодо рівня безробіття не фіксувалося. У той же час протягом 2021–2023 рр. мало місце зменшення кількості осіб, які у цей період зареєструвалися в Державній службі зайнятості, тобто статус безробітного, який зазвичай визначається на кінець відповідного року, мав тенденцію до зменшення, хоча в дійсності причинами таких облікових результатів були інші мотиви працездатних людей, які не були на той час працевлаштовані [163, с. 122–123]. Фактично рівень безробіття може мати тенденцію до зниження за умови покращення ситуації на ринку, збільшення заробітної плати з урахуванням інфляційного показника та її регулярної виплати тощо. Зростання попиту на робочу силу та забезпечення потреб працівників можуть сприяти покращенню ситуації на ринку праці [16, с. 674].

Хоча готельний бізнес практично припинив або тимчасово зупинив свою діяльність майже на 90% у перші місяці війни там, де проходили бойові дії, у період протягом березня–квітня 2022 р. готелі західних регіонів України мали максимально значну динаміку в бік збільшення та тимчасову, але рекордно високу заповнюваність номерного фонду. Першочергово причиною стала масова міграція населення України переважно зі східних, південних і центральних регіонів [157].

На додаток до вже окреслених чинників, що впливають на функціонування підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану, критичне значення має дефіцит інвестицій або недостатність матеріальних та фінансових ресурсів, що призводить до уповільнення економічної активності на

ринку гостинності [8]. Варто зазначити, що індустрія гостинності є значним генератором зайнятості: для обслуговування кожних десяти гостей готельного закладу припадає потреба у створенні приблизно трьох прямих робочих місць та двох опосередкованих у суміжних секторах (наприклад, у туристичних та транспортних компаніях) [125, с. 41; 126]. Підкреслюється значущість застосування аналітичних даних для точного прогнозування споживчого попиту, що у підсумку сприяє зростанню прибутковості та оптимізації операційних витрат у закладах готельного господарства [9, с. 49].

Згідно з даними дослідження компанії Pro-Consulting, протягом трьох років поспіль в Україні спостерігається скорочення чисельності готельних та ресторанних закладів, однак діючі підприємства демонструють зростання дохідності в межах 25–40%. Наприкінці звітної періоду 2024 р. загальна кількість готелів в Україні становила приблизно 5700 одиниць, що відображає тенденцію до зменшення їхньої кількості упродовж 2022–2023 р.р. та неповного 2024 р. на 21,2% [40, 41, 177]. Головним видом ресурсу, який використовує підприємство у своїй діяльності, є його персонал [2]. Отже, якщо зменшувалася кількість підприємств готельного бізнесу, мало місце й зменшення кількості його персоналу (Додаток Б).

Одним із найбільш проблематичних аспектів управління суб'єктами господарювання у готельній індустрії варто розглядати саме систему управління персоналом, зокрема підсистему стимулювання трудової поведінки працівників та інструментарій заохочення їхньої професійної діяльності [3]. Таким чином, провідним фактором активізації кадрового потенціалу та зростання їхнього внеску у результати функціонування підприємств готельного бізнесу є мотиваційні чинники, як матеріального, так і нематеріального характеру [53].

Для ефективного управління персоналом організації необхідно оптимально поєднувати матеріальні та нематеріальні методи заохочення. До обов'язків керівника має входити завдання зацікавлення працівників підприємства у продуктивній діяльності, а також вміння правильно

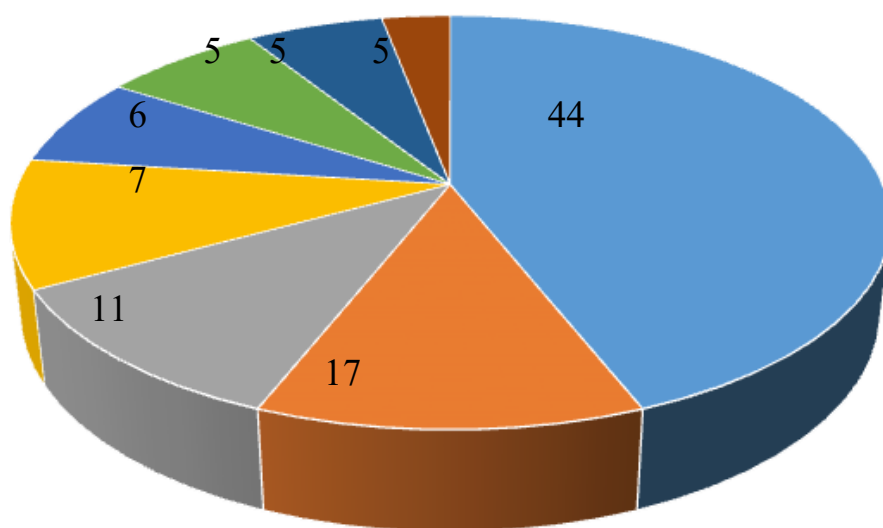
застосовувати відповідні стимули, зокрема й фінансові. У системі стимулювання персоналу, як сукупності факторів виробничої діяльності, що впливають на сприйняття працівниками, важливо враховувати такі ключові компоненти управління персоналом, як матеріальна та моральна складові. Наприклад, винагорода (внутрішня або зовнішня) є одним із найважливіших мотиваційних чинників. Матеріальне стимулювання використовується для задоволення фінансових потреб, а заробітна плата та прирівняні до неї виплати є основним засобом матеріальної мотивації.¹⁸⁹].

За даними Міністерства соціальної політики України, станом на 1 лютого 2023 р. чисельність ВПО сягала 1453000 осіб, причому приблизно 60% з яких мешкали у територіальних утвореннях, розташованих поблизу зони розмежування. На вістрі питань забезпечення відповідності сучасним вимогам до обслуговування важливе значення варто приділяти запровадженню інноваційних технологій. Особливо це актуально для системи уніфікації однотипних видів робіт, у чому наразі готельєри набувають значного досвіду завдяки застосуванню штучного інтелекту [202, с. 33].

Згідно з аналізом статистичних даних, протягом 2024 р. в Україні спостерігалися ознаки активізації на ринку праці. Зокрема, у липні 2024 р. було зафіксовано підвищення середнього рівня оплати праці, збільшення обсягу відкритих вакансій та посилення конкуренції серед претендентів на зайняття робочих місць. Водночас, у певних секторах зберігався дефіцит кваліфікованих спеціалістів. Наприклад, на Work.ua у липні 2024 р. було розміщено на 1% більше пропозицій вакансій порівняно з червнем. Щодо сфери обслуговування, готельно-ресторанного бізнесу та ще декількох галузей, навпаки, у липні 2024 р. кількість пропозицій на ринку праці зменшилася. Наприклад, у сфері готельно-ресторанного бізнесу на Work.ua у цей період було 10396 вакансій, тобто на 6% менше, ніж у червні. Щодо сфери обслуговування, було розміщено 19687 вакансій, що на 2% менше порівняно з червнем 2024 р. У липні 2024 р. зменшилася кількість запитів у категоріях «Сфера обслуговування», «Готельний і ресторанний бізнес, туризм».

Здебільшого таку ситуацію пояснюють тим, що через значну зайнятість в «гарячий» сезон за місцем роботи зазвичай влітку кандидатів на посади в цих сферах діяльності менше. В умовах воєнного стану та подеколи невизначеності посилюється потреба застосовувати в управлінні персоналом елементи системного управління трудовими ресурсами на основі комплексності, адаптивності та задоволення персоналізованих потреб персоналу [66]. Для візуалізації мотиваційних чинників персоналу підприємств готельного бізнесу щодо покращення продуктивності праці застосовано метод анкетування працівників. Для аналізу показників обрано одну з відомих мереж готелів ТОВ «Оптіма хотел менеджмент», де на момент проведення дослідження налічувалося 64 мережевих готелів [132].

Доведено, що для правильної оцінки досліджуваних аспектів у системі стимулювання працівників необхідно правильно визначати мотиваційні фактори, застосовувати оптимальні інструменти та алгоритм розрахунку. Виходячи з цього, кінцеві висновки будуть мати узагальнюючий характер (рис. 2.6, Додаток 3). На рис. 2.6 представлено візуалізацію варіативності потреб працівників і допустимих факторів мотивації та стимулювання.



44% – заробітна плата;

17% – грошові премії та додаткові виплати, у т.ч.

11% – дивіденти;

7% – соціальний пакет;

- 6% – тимчасове приміщення;
- 5% – кар’єрне зростання;
- 5% – навчання;
- 5% – подяки, подарунки .

Рис. 2.6. Результати здійсненого Анкетування працівників
ТОВ «Оптіма хотел менеджмент»,

Джерело: складено автором.

Отже, із загальної кількості респондентів 44% визначили заробітну плату найбільш важливим джерелом мотивації. Враховуючи, що заробітна плата фактично є джерелом існування людини, такі результати виявилися досить очікуваними. На другому місці за кількістю обраних пріоритетів були фінансові стимули (17%), а на третьому — додаткові виплати за рахунок дивідендів (11%). За ними сліднують соціальні виплати у формі соціального пакету (7%). П’яту позицію розділили такі пріоритети як надання тимчасового приміщення (6%), кар’єрне зростання (5%), навчання (5%), подяки та подарунки (5%).

Таким чином, у межах проведеного дослідження узагальнено відповідні концепції, теоретико-методологічні аспекти щодо сутності, визначення ролі та значення факторів впливу на рівень діяльності підприємств готельного бізнесу України показника середньо-облікової чисельності штатних працівників. Одним із пріоритетних важелів впливу на зазначеного показника має бути врахування кризових явищ в економіці країни, адаптація до умов кризи та невизначеності в бізнесі та одночасно створення стимулюючих чинників для штатних працівників щодо аргументації та їх зацікавленості в стабільній праці, підвищенні її продуктивності та отримання більших прибутків підприємством.

2.2. Аналіз структури персоналу готельних підприємств України

Кризові явища в економіці та інших сферах господарювання в Україні протягом періоду з 2013 р. і по цей час не могли не позначитися й на кількісному складі колективних засобів розміщення [62]. Якщо узагальнювати

ці показники, то в середньому щороку на 175 об'єктів відбувається зменшення в цьому сегменті індустрії гостинності. І хоча гаряча фаза російсько-української війни все ще продовжується, мають місце й факти зростання кількісного складу певної низки закладів для тимчасового розміщення. Прикладом можуть слугувати дані про збільшення кількості готелів на 9,1%, мотелів – на 10,7%, хостелів – на 28,7%. Про поступове відновлення ринку готельних послуг можуть свідчити факти щодо створення нових підприємств готельного бізнесу, поповнення фонду туристичного збору. Наприклад, за звітними показниками протягом 2025 р. у структурі Ribas Hotels Group відбулось поповнення на 96 нових об'єктів, 7 юридичних осіб, а туристичний збір становив більш як 273 млн грн. Для більш ретельного дослідження результатів таких досягнень у готельному бізнесі доцільно провести аналіз ключових тенденцій цього ринку, тенденції змін у туристичних потоках, інвестиційні пріоритети та стратегічні напрямки розвитку готельної інфраструктури (Додаток Г) [154].

Державне агентство розвитку туризму оприлюднено дані за підсумками 2024 р., де відображено збільшення на 7% абсолютної чисельності платників податків, пов'язаних із туристичною діяльністю. І хоча цей показник на 20% нижче довоєнного (2021 р.) показника, має місце позитивна тенденція до відновлювальних процесів у туризмі та готельному бізнесі зокрема [190].

За підсумками 2024 р. на 96 об'єктів відбулось збільшення загальної кількості колективних засобів розміщення завдяки девелопменту готельної нерухомості у відносно безпечні західні регіони України та відкриттю нових або відновленню роботи деяких підприємств готельного бізнесу (Додаток Г). Доцільно зазначити, що відповідно до результатів аналізу факторів інвестиційної привабливості виокремлені певні формати тих закладів тимчасового розміщення, які становлять наразі найбільший інтерес. Наприклад, для приватних інвесторів це – апарт-готелі, кондо-готелі, котеджні містечка [163]. Серед переліку тих підприємств готельного бізнесу, які через війну зруйновані або пошкоджені, більше як два десятки великих готелів у Києві,

Харкові, Одесі та області, Херсоні, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпрі, Чернігові, Миколаєві, Краматорську [58]. У більшості областей України часткових руйнувань зазнали також й готелі меншої місткості. В окупації або й зовсім зруйновані ще залишається низка популярних до російсько-української війни готелів, санаторіїв й інших підприємств готельного бізнесу, зокрема це стосується Бердянська, Генічеська, Залізного Порту, Скадовська [190].

Наразі можна лише порівнювати з оприлюдненими статистичними матеріалами довоєнного періоду та на основі вибірових опитувань респондентів під час повномасштабного вторгнення ворога відповідно до проведених аналітичних досліджень державних установ і громадських об'єднань міжнародної та вітчизняної спільноти.

Наприклад, відомо, що у 2024 р. Україну відвідали понад 2,5 млн іноземців – на 4,1% більше, ніж у 2023 р. Щодо стратегії розвитку туризму в Україні, у повоєнний період очікується значне збільшення іноземних туристів завдяки зацікавленості, перш за все, тих, хто мешкає в країнах ЄС і дружніх до нашої держави країн світу [154].

Навіть в умовах триваючих військових дій, у готельному секторі України спостерігається суттєве зростання показників заповнюваності номерного фонду. Ця тенденція характерна для низки вітчизняних готельних операторів, включаючи Ribas Hotels та Optima Hotels, і особливо помітна у таких локаціях як Буковель, Львів, Вінниця та Хмельницький.

Провідними гравцями на українському ринку за чисельністю готельних об'єктів протягом останніх років є Optima Hotels (64 об'єкти), Ribas Hotels (21 об'єкт) та Premier Hotels and Resorts (11 об'єктів). Експансія міжнародних готельних мереж фіксується з 2017 р., що підтверджується появою таких об'єктів як Mercure Kyiv Congress, Aloft / SkyLoft, Best Western Plus Market Square Lviv. Серед іноземних мереж найбільшою кількістю готелів представлені Accor (9 об'єктів) та Radisson (5 об'єктів) (Додаток Б) [155].

З середини 2024 р. середній рівень завантаженості номерного фонду по Україні стабілізувався в діапазоні 34–38%. Водночас, у ключових туристичних

регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, цей показник перевищував 60–70%, що є співставним із рівнем завантаженості у провідних світових туристичних дестинаціях. Для України залишається однією з перспективних задач популяризація туризму та відповідних туристичних дестинацій на міжнародному рівні. Той факт, що Україні вдалося вперше очолити Європейську комісію ООН з туризму, також свідчить про потенційні та реальні можливості нашої країни ставити амбітні цілі щодо розвитку туристичного бізнесу. Подібний досвід сприяє розширенню контактів на міжнародному рівні для пошуку інвесторів і формування спільних проєктів, відновлення туристичної інфраструктури тощо.

Стійкість, витривалість, здатність до відновлення пошкодженої туристичної інфраструктури та інші сегменти туристичного бізнесу дозволяють зокрема навіть створювати нові підприємства готельного бізнесу навіть в умовах війни. Наприклад, протягом періоду з 2024 р. по 2026 р. заплановано щонайменше 45 нових проєктів готельних комплексів і апартаментів на 6670 номерів і 108 містечок формату «котедж» на 3097 будинків.

Враховуючи тенденцію активізації серед населення України процесів придбання об'єктів нерухомості, інвестування в дохідну нерухомість стає привабливим трендом. Наприклад, за результатами дослідження групи компаній Ribas Hotels Group на середину 2024 р. в Україні вже функціонує 2017 готелів, що зумовлює певну довіру інвесторів для подальшого вкладання коштів у розбудову туристичної інфраструктури. Прогнозні інформативні дослідження свідчать про потенційно можливе повоєнне збільшення кількості туристів в Україні до 14,5 млн осіб. При цьому номерний фонд і його покращення не лише кількісно, але й якісно, має відігравати значну роль для приваблення туристів.

За попередніми підрахунками, для задоволення зростаючого потоку туристів у повоєнний період знадобиться збільшення підприємств готельного бізнесу майже на 30–40 відсотків від їх наявної кількості [155]. Наразі безпековий фактор відіграє найбільш важливу роль у мотивації туристів

приїздити в Україну, тому на рівні регіонів має місце та буде актуальною й у повоєнний період проблематика забезпечення таких умов, де туристи мали б бути у безпечних умовах і у разі виникнення надзвичайних ситуацій були забезпечені необхідними засобами та мали можливість уникнути негативних наслідків (екологічних, соціальних тощо).

Згідно з аналітичними даними Ribas Hotels, за результатами щорічного дослідження, спостерігається чітка тенденція до зростання зацікавленості у рекреаційних напрямках західних регіонів країни, що супроводжується одночасним падінням попиту на відвідування південних областей. Як приклад, обсяг туристичного потоку до Буковеля демонструє значне збільшення на 85%, при цьому середній добовий дохід від номерів (ADR) перевищив показники 2022 р. на 140%.

Водночас, на загальноукраїнському рівні, у містах-мільйонниках зафіксовано зменшення рівня завантаженості готелів майже на 20%. Паралельно спостерігається зниження бізнес-попиту на 20,5% та скорочення середньої тривалості перебування гостей до 1,7 доби та аналогічно збільшення влітку відсотку скасувань, досягнувши 60%. У такій тенденції можливо переконатися на прикладі підприємств готельного бізнесу м. Одеси. І хоча бізнес-туризм дещо уповільнив свою активність, активізація відбувається в сегменті сімейного відпочинку. Наприклад, у мережі Ribas Hotels 60% гостей – це сімейні пари.

Прослідковується тенденція й стосовно періоду попереднього бронювання місць у готелях або інших підприємствах готельного бізнесу. Якщо до війни фіксувалося переважання на більш довгу глибину бронювання, наразі здебільшого тривалість перебування в готелях із ночівлею не перевищує декількох днів [155].

За результатами аналітичного огляду ключових індикаторів сектору готельної нерухомості Києва та Львова, проведеного на запит видання Property Times, було констатовано стабілізацію попиту протягом перших трьох кварталів 2023 р.

Зокрема, попри те, що у столичному регіоні у 2023 р. показники не відновили рівень 2021 р., спостерігається позитивна динаміка до покращення кон'юнктури у цьому сегменті ринку гостинності. У період із січня по вересень 2023 р. середній коефіцієнт завантаження номерного фонду становив 24%, що значно нижче порівняно з 49% за аналогічний період 2021 р.

Водночас, для ринку готельних послуг Львова за дев'ять місяців 2023 р. середній рівень заповнюваності залишився незмінним відносно відповідного періоду 2022 р., зафіксувавшись на позначці 54%. Для Одеси даний індикатор традиційно демонструє виражену сезонну залежність. Так, щорічно у серпні фіксуються пікові значення завантаженості, що іноді сягають 35%.

За даними аналітичної платформи HotelMatrix, середній рівень заповнюваності готелів по Україні у 2023 р. досяг 30,79%. Це відображає зростання на 3,45% порівняно з 2022 р., однак залишається на 15,37% нижчим за показники постковідного 2021 р. Упродовж 2022–2023 р., на тлі скорочення попиту на засоби розміщення у Києві, ключові індикатори, такі як середня вартість номера (ADR) та середня дохідність на номер (RevPAR), демонстрували низхідну динаміку порівняно з рівнем 2021 р. (Див. Додаток В) [158]. За підсумками 1–3 кварталів 2023 р. середньорічний показник ADR у готелях Києва досягав орієнтовно 53 дол. проти 70 дол. США у 2021 р., а RevPar – 12 дол. США проти 37 дол. Виключення становлять п'ятизіркові готелі Києва, переважна більшість яких працюють під міжнародним брендом і відповідно дотримуються однакової цінової політики в усьому своєму спектрі організації та надання готельних послуг. У таких готелях ADR за 9 місяців 2023 р. налічував приблизно 170 дол. США, що лише трохи менше за показник аналогічного періоду 2021 р. [155]. Для міста Львова мало місце незначне зниження ADR та RevPar у періоди перших трьох кварталів 2023 р. та такого ж періоду попередніх років.

Аналітичні звіти щодо фінансово-економічних показників функціонування готельних підприємств міста Одеси демонструють певне

погіршення результатів у 2023 р. порівняно з відповідними періодами. Зокрема, за дев'ять місяців 2023 р. середній показник добової вартості номера (ADR) в одеських готелях становив 58 дол. США, тоді як за аналогічний період 2021 р. він дорівнював 71 дол. США. Середня дохідність номера за перші три квартали 2023 р. зафіксована на рівні 14 дол. США, тоді як у 2021 р. цей показник становив 38 дол. США.

Водночас, за три квартали 2023 р. готельні комплекси Буковеля продемонстрували високі результати, досягнувши найвищої середньої вартості номера серед усіх регіонів (за винятком п'ятизіркових готельних закладів столиці) – 111 дол. США. Зокрема, показник доходу на доступний номер (RevPAR) у готелях Буковеля за січень – вересень 2023 р. сягнув 61 дол. США.

Упродовж останніх років повномасштабне військове вторгнення російських військ на територію України спричинило значні суспільні трансформації, що об'єктивно не могли сприяти стабілізації туристичного сектору. Масштабна міграція населення (як зовнішня, так і внутрішня), фактичне припинення міжнародного туристичного потоку у 2022 р. стали основними дестабілізуючими факторами. Проте, завдяки рішучому опору агресору, посиленню військової міцності Збройних Сил України та деокупації низки територій, економічна діяльність у сфері туризму поступово почала стабілізуватися. Було задіяно необхідні ресурси для відновлення туристичної інфраструктури та стимулювання залучення персоналу, зокрема до роботи у готельних підприємствах. Асоціація «Готелів та курортів України» (UHRA) здійснила відповідне аналітичне дослідження пріоритетних цільових сегментів споживачів туристичних послуг в Україні в умовах воєнного стану, дійшовши висновків щодо їхньої максимальної диверсифікації за цілями візиту. До найбільш активних категорій мандрівників належать представники міжнародних медіа, неурядових організацій, дипломатичного корпусу, а також особи, що здійснюють ділові поїздки, відвідують тренінги та освітні заходи, отримують лікування, здійснюють транзитні переміщення, відвідують родичів або вирішують приватні питання [168].

Щодо пріоритетів стосовно задоволення попиту туристів, переважає раціональність вибору та одночасно бажання отримати позитивні враження від послуг. Також одним із факторів, які дещо ускладнюють для підприємств готельного бізнесу планувальні заходи є значне скорочення вікна бронювання, про що вже наголошувалося вище [168].

Через війну відбулися також зміни й щодо концепції регіонів стосовно туристичних аспектів. За результатами аналітики від Ribas Hotels Group були зроблені відповідні висновки щодо потреби в активізації в сфері туристичних пропозицій і відповідно готельних послуг не лише у ті періоди, коли зазвичай відбувався сезонний попит (лижні курорти, відпочинок на морі тощо), але врахувати потребу урізноманітнювати послуги у будь-які періоди року та на будь-який смак. Наприклад, у Буковелі «середня ціна на проживання влітку була подібна до зимових тарифів» (Додаток Д) [168].

Залишається пріоритетним фактор безпеки. Аналітичні дослідження в сфері туризму під час війни дозволили зробити певні висновки, які можуть сприяти більш раціональному плануванню своєї діяльності і підприємствам готельного бізнесу. Першочергово задля організації та надання безперебійних та якісних готельних послуг доведена потреба в сучасному технічному оснащенні підприємств готельного бізнесу, високому рівні сервісу. Наближення готельних послуг в Україні до високих стандартів якості провідних країн світу та відповідність вимогам сталого (збалансованого) розвитку в туризмі дозволить стати конкурентоспроможними на ринку готельних послуг [155],

Завдяки інформативним заходам Асоціації щодо загальних світових тенденцій в індустрії гостинності для вітчизняних готельєрів є можливість порівнювати та набувати досвід в організації та наданні високого рівня послуг навіть в умовах війни [155]. Прикладом можуть слугувати нові девелопмент-проекти, що демонструють сучасні інноваційні формати апарт-готелів і сервісних апартаментів.

Концептуальна основа їх функціонування полягає у забезпеченні житло-

вих умов, розрахованих як на довгострокові, так і на короткострокові періоди, у поєднанні з інтегрованим пакетом супутніх послуг та високим стандартом сервісного обслуговування. Це спрямовано на охоплення диверсифікованої клієнтської бази, що дозволяє ефективно управляти динамікою попиту, безвідносно до впливу традиційних сезонних коливань [169], що відповідає потребам сьогодення та зумовлює постійне удосконалення сервісного обслуговування та його різноманіття й адаптування до динаміки змін пріоритетів споживачів у подальшому. Базовими ознаками для обрання таких умов для гостей є забезпечення відчуття власної оселі та рівня комфорту, функціональності апартаменту та сервісу [168].

Асоціація «Готелів та курортів України» акцентує увагу також на важливості застосування сучасних та екологічно спрямованих дизайнерських рішень, технологічності забезпечення постояльців технологічним оснащенням, що гарантує автономність їхніх побутових потреб; оптимізоване та ергономічне планування житлового середовища; надання високоякісного та професійного обслуговування, а також диверсифікація додаткових функціональних зон, таких як коворкінг-простори та рекреаційні локації. Зазначені тенденції доповнюються значним зростанням інвестиційних надходжень до готельної галузі протягом 2023 року через девелоперські проєкти є одним із вагомих підтверджуючих фактів реалістичності заходів у напрямку до поступового відновлення готельного бізнесу [155]. Наразі більшість девелоперських компаній розпочали будівництво готелів в західній частині України, що зумовлено, в першу чергу, факторами відносної безпеки порівняно з іншими регіонами [155]. Це стосується таких областей як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська, де протягом останніх декількох років введені в експлуатацію понад десяток нових підприємств готельного бізнесу [155]. У туристичних регіонах цих областей здебільшого відбувалося будівництво апартаментів. Середній чек в цих апарт-готелях і туристичних комплексах досягав 100 тис. дол. США [155].

Отже, до трендів сучасності варто віднести зокрема такі як:

1. Стабілізація готельного ринку України. Мало місце зменшення волатильності попиту та стабілізація протягом року рівня заповнюваності місць на підприємствах готельного бізнесу.

2. Високий середній рівень заповнюваності на заході України. Фіксувалося залежно від місяця в межах 50–90%.

3. Низький середній рівень заповнюваності в Києві. Рівень досягав 15–35%.

4. Зміщення туристичних переваг внутрішнього туризму. Це відбувалося переважно влітку та здебільшого в регіонах розташування Карпат і міста Львова.

5. Зменшення тривалості внутрішніх подорожей та переважне обрання бюджетних поїздок. Здебільшого внутрішні туристи обирають для відпочинку заміські комплекси лише на вихідні, або надають перевагу економії на відпустках.

Протягом 2022 р. та у 2023 р. в Україні спостерігався низький попит від іноземних гостей, що порівняно з 2021 р. менше на 40%. Цей показник у 2023 р. порівняно з 2022 р. виріс на 23%. Переважно дохід підприємств готельного бізнесу з початку війни формувався з доходу від проживання гостей. Через продовження гарячої фази війни під обстрілами можуть перебувати практично всі міста та інші населені пункти України. Наприклад, 2023 р. були зафіксовані руйнування деяких українських готелів (зокрема, в Харкові) [84]. І навіть під час війни є приклади будівництва нових підприємств готельного бізнесу, зокрема готель «Optima Рівер» у Миколаєві, а також відбудова готелю Alfavito в Києві. Всі ці факти не можуть не впливати й на ринок праці, у тому числі в індустрії гостинності та готельному бізнесі зокрема. Наприклад, Асоціацією визначено, що в готельному секторі України у 2023 р. була кризова ситуація у кадровому забезпеченні, обумовлену «міграцією та еміграцією спеціалістів, стрімким зростанням заробітних плат, як результат агресивної зміни ринку роботодавця на ринок працівника» [155].

У 2023 р. цей ринок поповнився підприємствами різного формату, у тому

числі це стали нові глемпінги, апарт-готелі, готелі. У 2023 р. портфель поповнився зокрема такими підприємствами готельного бізнесу, як «DIDUKH Eco-Hotel SPA, WOL.07 by Ribas, Graal Resort у Буковелі, глемпінг Mandra Lavandiia в Одеській області, Radisson City Centre Odesa в Одесі. Варто зазначити, що Ribas Hotels Group є «third-party management company» в Radisson City Centre Odesa [155].

Робота в напрямку створення та реалізації нових проєктів у сфері готельного бізнесу продовжується, що зумовлено оптимістичними поглядами туроператорів і готельєрів на перспективу розвитку туризму в Україні. Можливо очікувати посилення конкуренції в найбільш популярних туристичних локаціях. Щодо завантаженості готелів, завданнями готельєрів і стейкхолдерів є не знизити ці показники, а навпаки порівняно з 2023 р. поступово підвищувати рівень. З точки зору девелопменту навіть під час війни варто очікувати появу нових об'єктів у таких регіонах, як Франківська, Львівська область та Волинь [169].

Конкуренція серед готельєрів може посилюватися у західних регіонах України, зокрема й у Буковелі. Створення конкурентних умов для галузі може виявитися мотивуючим фактором у напрямку активізації підготовки ресурсної бази для готельєрів, формування сталого професійного колективу підприємств готельного бізнесу та покращенню сервісного обслуговування [169]. За інформацією CEO Ama Family Resort ніша апарт-готелів на заході України має тенденцію зростання, що становить інтерес для низки девелоперів і може сприяти розширенню такої мережі. У кінцевому випадку створюються умови для нових покращених пропозицій на ринку готельних послуг. Отже, інвесторам варто детальніше вивчати девелоперів і проєкти, куди вони планують вкладати свої кошти.

Враховуючи певні особливості підприємств готельного бізнесу, зокрема зумовлені географічним розташуванням, кліматичними умовами, залежністю послуг від сезонності та інших чинників впливу, кадрового складу підприємства, різноманіття додаткових і супутніх послуг, виникає потреба

відповідним чином формувати й бізнес-плани.

Таким чином, для формування бізнес-планів кожного підприємства готельного бізнесу рекомендовано дотримуватися відповідного алгоритму щодо його складання [185, с. 51]:

1. Широкомасштабний аналіз конкурентного середовища.
2. Визначення місії та формування цілей конкретного підприємства готельного бізнесу в конкурентному середовищі готельних послуг.
3. Аналіз фінансово-економічних ресурсів.
4. Кадрове забезпечення.

При бізнес-плануванні доцільно керуватися загальновизнаними міжнародними стандартами, зокрема тими, що були ініційовані Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) та програмою технічної допомоги Співдружності Незалежних Держав (TACIS) [184].

Відтак, в Україні, згідно з аналітичними висновками Ribas Hotels Group, спостерігається процес адаптації до динамічних умов. Це зумовлює формування нової парадигми девелопменту, споживчого попиту та інвестиційних стратегій. Виникнення нових форматів послуг у сфері готельного бізнесу, включно з апарт-готелями та котеджними комплексами, є підставою для оцінки інноваційної трансформації готельної галузі. Регіони зі стабільним безпековим становищем, розвиток внутрішнього туризму та гнучкі моделі розміщення становлять фундаментальну основу для зазначених трансформацій. З позицій довгострокової прибутковості, регіональної диверсифікації та стратегічного позиціонування у повоєнний період готельна інфраструктура набуває значного інтересу та привабливості для розвитку туристичної галузі.

Для забезпечення сервісного обслуговування на підприємствах готельного бізнесу важливим спектром уваги та підтримки є формування кадрового потенціалу. Отже, заробітна плата та інші фактори стимулювання персоналу таких підприємств мають важливе значення. Наприклад, за даними статистичного управління в Україні за період із 2010 р. до 2024 р. зафіксована

середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників сфери тимчасового розміщування й організації харчування від 1455,00 грн до 15881,00 грн (табл. 2.7) [131].

Таблиця 2.7

**Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників
сфери тимчасового розміщування й організації харчування**

Роки	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Зарплата, грн	1455	2786	5875	6730	6026	8543	9367	12300	15881

Джерело [131].

Наведені дані свідчать про загальну тенденцію до зростання рівня заробітної плати протягом 2010–2024 років. За цей період показник зріс із 1455 грн до 15881 грн, тобто більш ніж у десять разів. Це вказує на суттєве підвищення номінальних доходів населення в довгостроковій перспективі. Динаміка зростання є нерівномірною. Темпи зростання при цьому помітно посилюються, особливо у 2023–2024 р.р.

Динаміка росту номінальної зарплати чітко відображена на рис. 2.7.

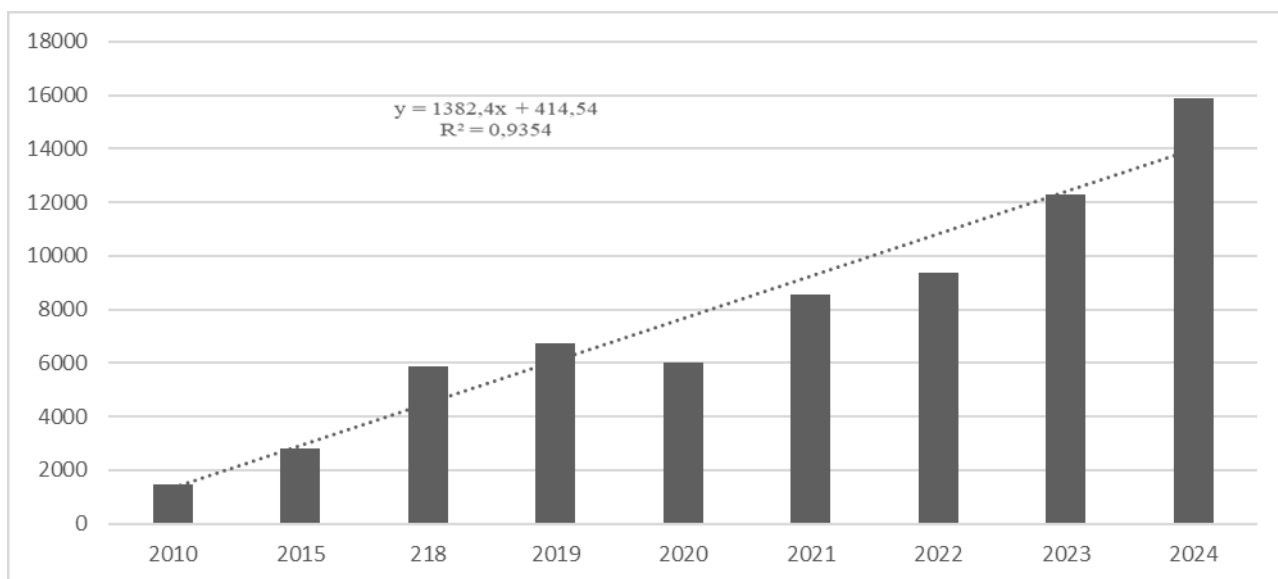


Рис. 2.7. Діаграма середньомісячної заробітної плати працівників готелів.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

**Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту в сфері
тимчасового розміщування й організації харчування**

(у фактичних цінах; млн. грн)

Рік	Випуск	Проміжне споживання	Валова додана вартість	У тому числі		
				оплата праці найманих працівників	інші податки за виключенням інших субсидій, пов'язаних і з виробництвом	валовий прибуток, змішаний дохід
2010	22579	12474	10105	5250	213	4642
2015	25458	13512	11946	5858	310	5778
2018	50183	25071	25112	9827	581	14704
2019	70635	35324	35311	14547	797	19967
2020	59063	28229	30834	11697	774	18363
2021	92985	43819	49166	14353	1169	33644
2022	58082	28025	30057	9814	1106	19137
2023	81858	39410	42448	14004	1278	27166

Джерело: [131].

За даними статистичного управління України виробництво та розподіл ВВП за 2023 р. в сфері тимчасового розміщування й організації харчування виріс у 3,6 разів за рахунок збільшення факторів впливу, таких як оплата праці найманих працівників у 2,7 разів та валового прибутку – у 5,8 разів до показників 2010 р. Графічно дані представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Діаграма розподілу виробництва і розподілу ВВП.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

**Структура валової доданої вартості в сфері тимчасового розміщування
та організації харчування в обсязі валового внутрішнього продукту**

Роки	2010	2015	2020	2021	2022	2023
У фактичних цінах, %	0,9	0,6	0,7	0,9	0,6	0,6

Джерело: [131].

Встановлено, що у 2023 році частка валової доданої вартості сфери тимчасового розміщування та організації харчування у структурі ВВП у фактичних цінах становила 0,6%. У 2010–2023 р.р. значення цього показника залишалися відносно стабільними. Вони коливалися в межах 0,6–0,9%.

Найвищий рівень спостерігався у 2010 та 2021 р.р. (0,9%), тоді як найнижчі значення зафіксовано у 2015, 2022 і 2023 р.р. (0,6%). У 2020 р. показник дещо підвищився до 0,7% після зниження у 2015 р. Загалом динаміка не має чітко вираженої тенденції до зростання чи спаду, характеризуючись незначними коливаннями навколо середнього рівня близько 0,7%.

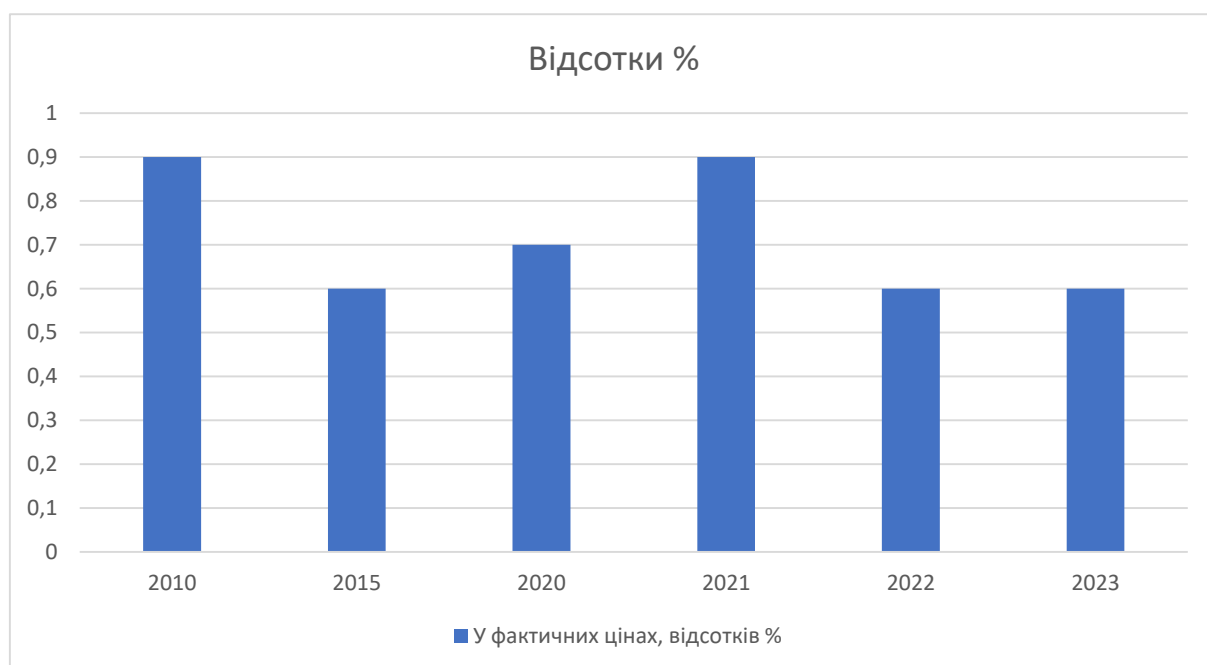


Рис. 2.9, Діаграма розподілу валової доданої вартості готелів в обсязі ВВП

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Індекси споживчих цін на основні групи товарів і послуг в сфері тимчасо-

вого розміщування та організації харчування у 2024 р. до минулого року зменшився на 1,6 % та становив 111,6 % (табл. 2.10). У грудні 2024 р. індекс споживчих цін у сфері тимчасового розміщування та організації харчування в Україні становив 113,2%, що свідчить про зростання цін на 13,2%.

Таблиця 2.10

Індекси споживчих цін на основні групи товарів і послуг в сфері тимчасового розміщування та організації харчування

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024	2010	2015	2020	2022	2023	2024
	грудень до грудня попереднього року						до попереднього року					
%	107,4	123,3	103,7	122,5	113,0	113,2	107,4	124,3	105,9	116,1	118,5	111,6

Джерело: [131]

Детально дані щодо діаграми Індексу споживчих цін на основні групи товарів,послуг в сфері обслуговування представлені в діаграмі рис. 2.10. та в табл.2.11.

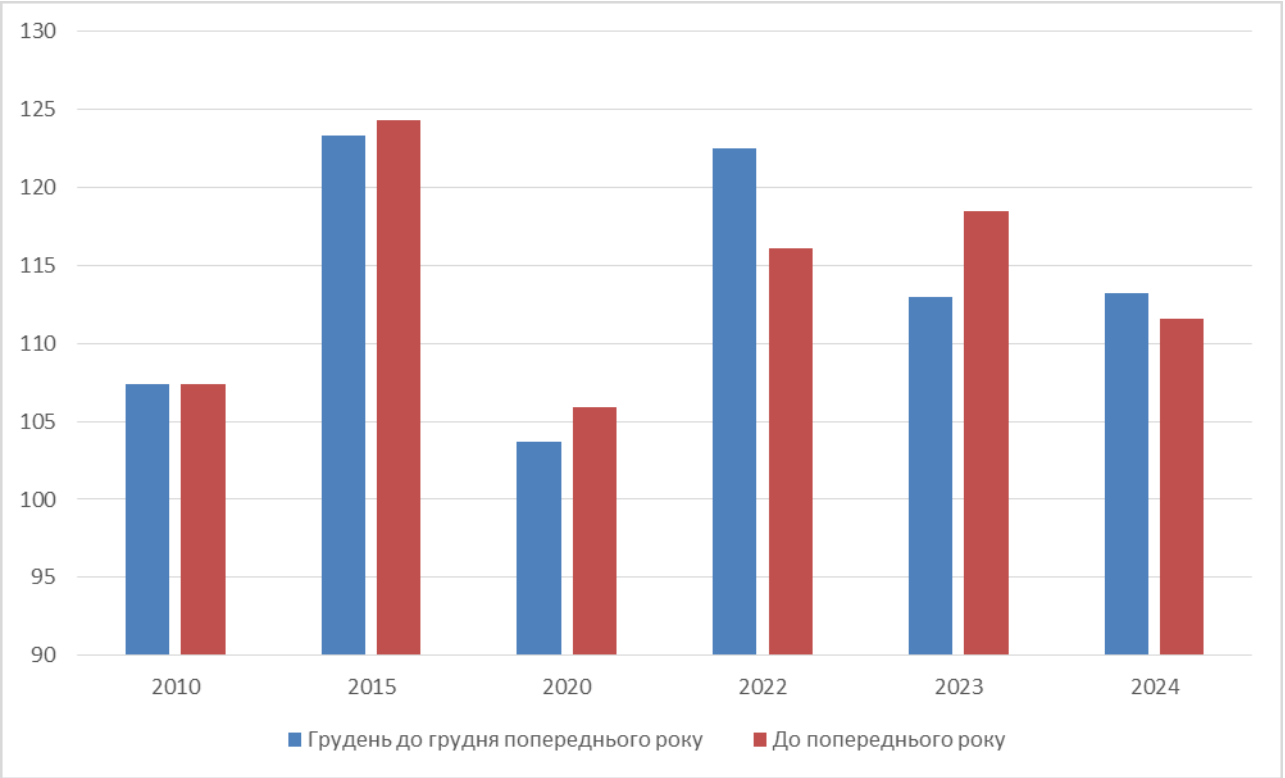


Рис. 2.10. Діаграма Індексу споживчих цін в сфері розміщення.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Індекси споживчих цін за регіонами в 2024 р. у сфері тимчасового розміщування та організації харчування

Регіон	Відсотки	Регіон	Відсотки
Україна	113,2	Миколаївська обл.	110,5
Вінницька обл.	110,8	Одеська обл.	110,0
Волинська обл.	115,7	Полтавська обл.	113,1
Дніпропетровська обл.	112,0	Рівненська обл.	111,6
Донецька обл.	113,3	Сумська обл.	116,3
Житомирська обл.	109,6	Тернопільська обл.	114,2
Закарпатська обл.	115,3	Харківська обл.	116,0
Запорізька обл.	111,5	Херсонська обл.	108,6
Івано-Франківська обл.	114,1	Хмельницька обл.	113,2
Київська обл.	112,3	Черкаська обл.	110,6
Кіровоградська обл.	110,9	Чернівецька обл.	108,7
Луганська обл.	113,3	Чернігівська обл.	117,2
Львівська обл.	110,3	м. Київ	121,3

Джерело:[131].

Найвищі темпи підвищення цін зафіксовано у м. Києві (121,3%), а також у північних та окремих західних регіонах, що зумовлено концентрацією попиту та зростанням витрат суб'єктів господарювання. Найнижчі значення індексу спостерігалися у південних і окремих центральних областях, де попит на відповідні послуги залишався обмеженим. Індекси споживчих цін за регіонами в 2024 р. в сфері тимчасового розміщування та організації харчування охарактеризовано за даними рис. 2.11.

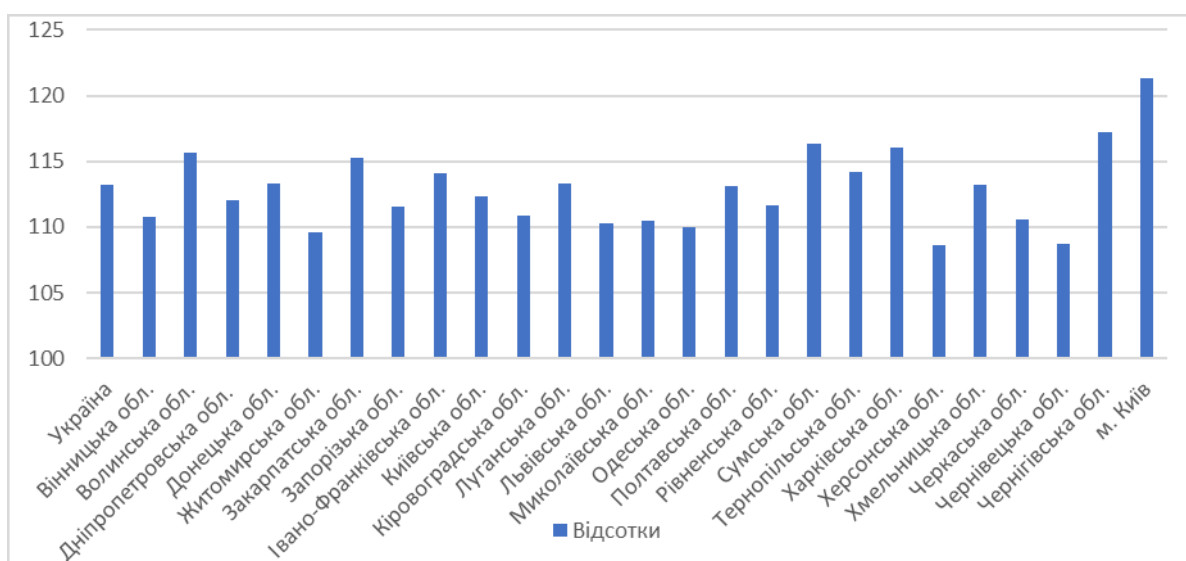


Рис. 2.11. Діаграма Індексу споживчих цін за регіонами у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Кількість зареєстрованих юридичних осіб у сфері тимчасового розміщування та організації харчування

Роки	2022	2023	2024	2025
Кількість зареєстрованих юридичних осіб станом на 1 січня	18789	19290	20022	20672

Джерело: [131].

Кількість зареєстрованих юридичних осіб у сфері тимчасового розміщування та організації харчування за 2024 р. складає 20022 суб'єктів господарювання (або на 10,0 % проти даних базисного року), що схематично відображено в табл. 2.12 та рис. 2.12. На 1 січня 2025 р. кількість юридичних осіб в сфері розміщення становила 20672 (що більше на 650 підприємств проти минулого року).

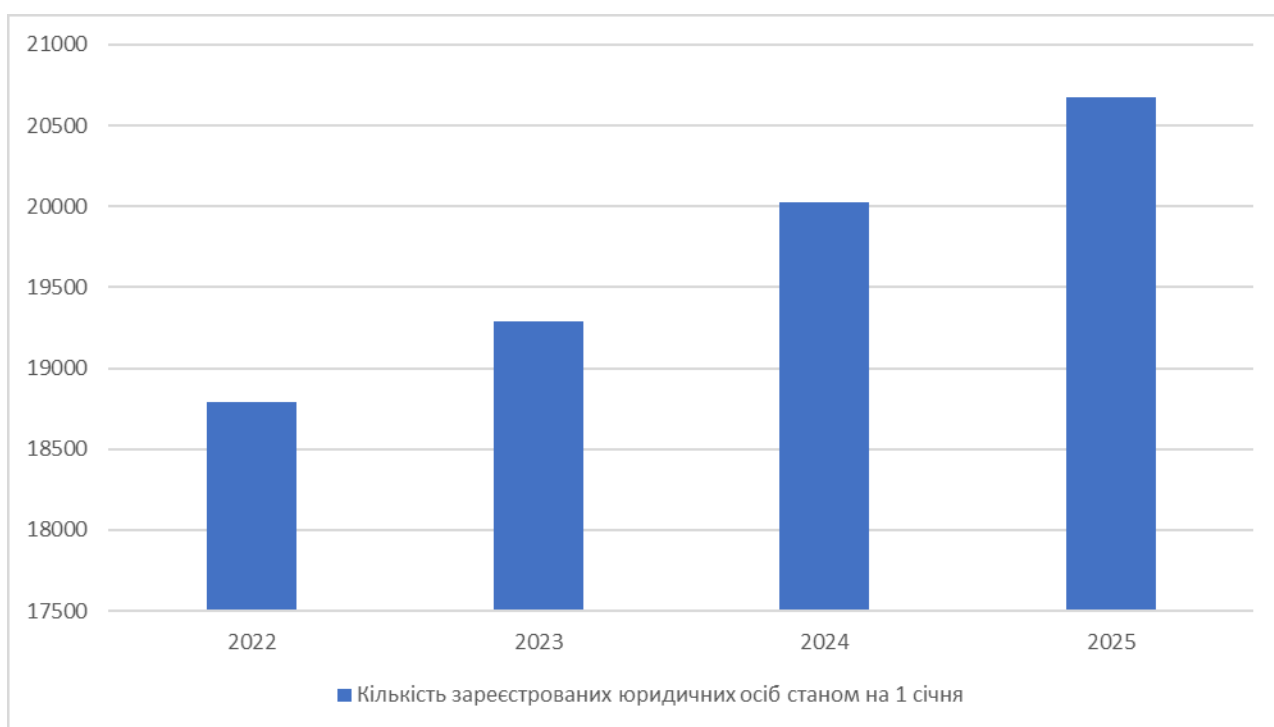


Рис. 2.12. Діаграма кількості зареєстрованих підприємств в сфері розміщення.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

При цьому основні засоби суб'єктів сфери тимчасового розміщення і організації харчування у 2024 р. вцілому складала 49053,0 млн грн (табл. 2.13 та рис. 2.13).

Основні засоби в сфері тимчасового розміщування та організації харчування

(на кінець року млн грн)

Роки	2020	2021	2022	2023	2024
В сфері тимчасового розміщування та харчування	39140	38205	40766	47125	49053

Джерело: [131].

Вартість основних засобів у сфері тимчасового розміщування та організації харчування у 2020–2024 р.р. загалом мала тенденцію до зростання. Після незначного скорочення у 2021 р. у 2022–2024 р.р. зафіксовано стале збільшення їх обсягу – з 40,8 млрд грн у 2022 р. до 49,1 млрд грн у 2024 р. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2023 р., що свідчить про активізацію інвестиційних процесів у сфері. Загалом динаміка основних засобів вказує на поступове відновлення та адаптацію галузі до складних економічних умов воєнного періоду.

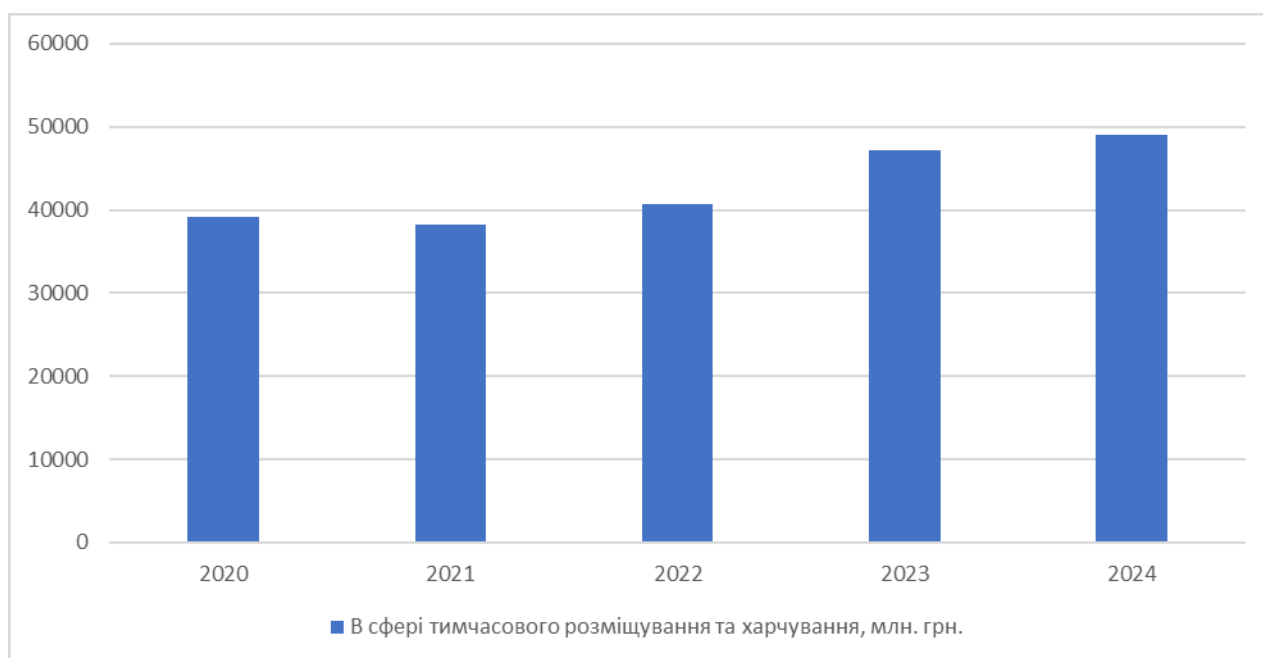


Рис. 2.13. Діаграма наявності активів основних засобів у сфері розміщення.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Капітальні інвестиції в сфері тимчасового розміщування та організації харчування у 2024 р. склали 3075,0 млн грн (табл. 2.14).

Капітальні інвестиції в сфері тимчасового розміщування (млн грн).

Роки	2015	2020	2021	2022	2023	2024
У сфері тимчасового розміщування та організації харчування	1393	1951	2690	2183	2147	3075

Джерело: [131].

Обсяги капітальних інвестицій у сфері тимчасового розміщування та організації харчування в Україні за останні 10 років загалом характеризуються зростаючою динамікою з окремими коливаннями. У 2015–2021 р.р. спостерігалось поступове нарощування інвестицій, тоді як у 2022–2023 р.р. відбулося їх скорочення, зумовлене впливом воєнних та економічних ризиків. У 2024 р. зафіксовано суттєве відновлення інвестиційної активності до 3,1 млрд грн, що перевищує попередні періоди. Загалом це свідчить про посилення інвестиційної привабливості галузі та очікування її подальшого розвитку (рис. 2.14).

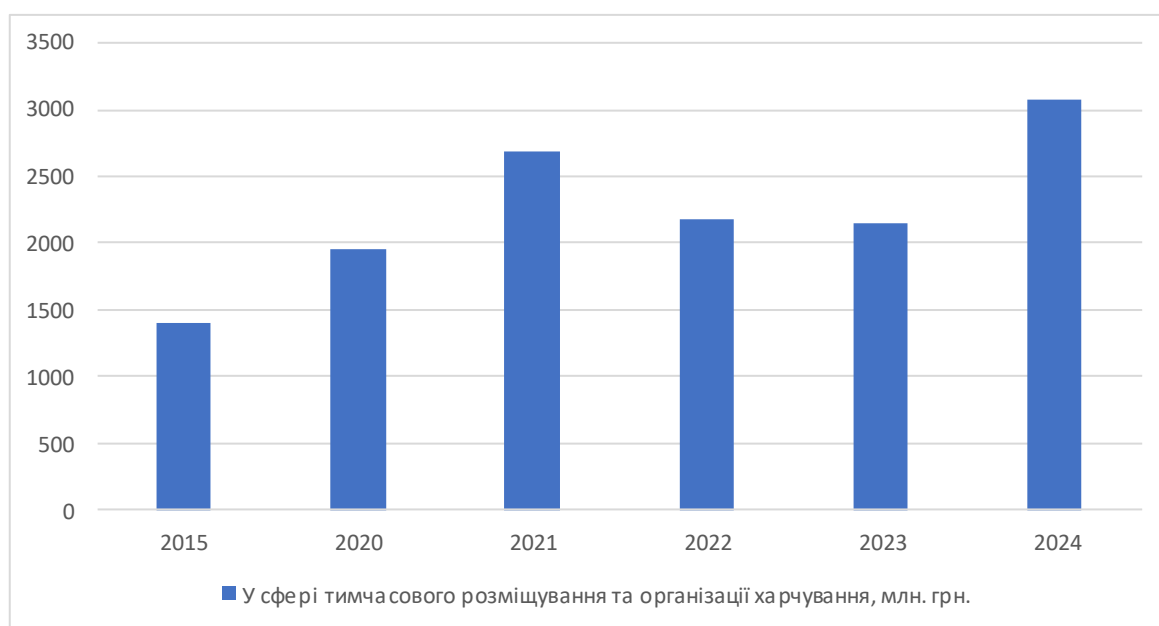


Рис.2.14. Діаграма вартості капітальних інвестицій в сфері розміщування.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

У 2024 р. спостерігається зростання діючих суб'єктів господарювання на 22,8 тис. од. (або на 45,6 % проти базисного 2010 р.) і складає 72,8 тис. од.

Переважно це суб'єсти малого підприємництва (92,3%). Кількість діючих суб'єктів господарювання в сфері тимчасового розміщування та організації харчування з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємців за статистичними даними надана в табл.2.15.

Таблиця 2.15

**Кількість діючих суб'єктів господарювання в сфері тимчасового
розміщування та організації харчування з розподілом на підприємства
та фізичні особи-підприємців**

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Тис. од.	50,0	58,4	71,8	57,7	67,3	72,8
Підприємства, %	19,5	13,2	10,7	8,3	8,3	7,7
Фізичні особи-підприємці, %	80,5	86,8	89,3	91,7	91,7	92,3

Джерело: [131].

У 2010–2024 р.р. кількість об'єктів зросла з 50,0 тис. до 72,8 тис. одиниць, хоча динаміка була нерівномірною: після поступового зростання до 71,8 тис. у 2020 р. відбулося зниження у 2022 р. до 57,7 тис., а надалі знову спостерігалось відновлення і зростання у 2023–2024 р.р. Структура за формами господарювання зазнала суттєвих змін: частка фізичних осіб-підприємців стабільно зростала — з 80,5% до 92,3%. Результати діаграми щодо діючих суб'єктів господарювання в сфері розміщення надані за рис. 2.15.

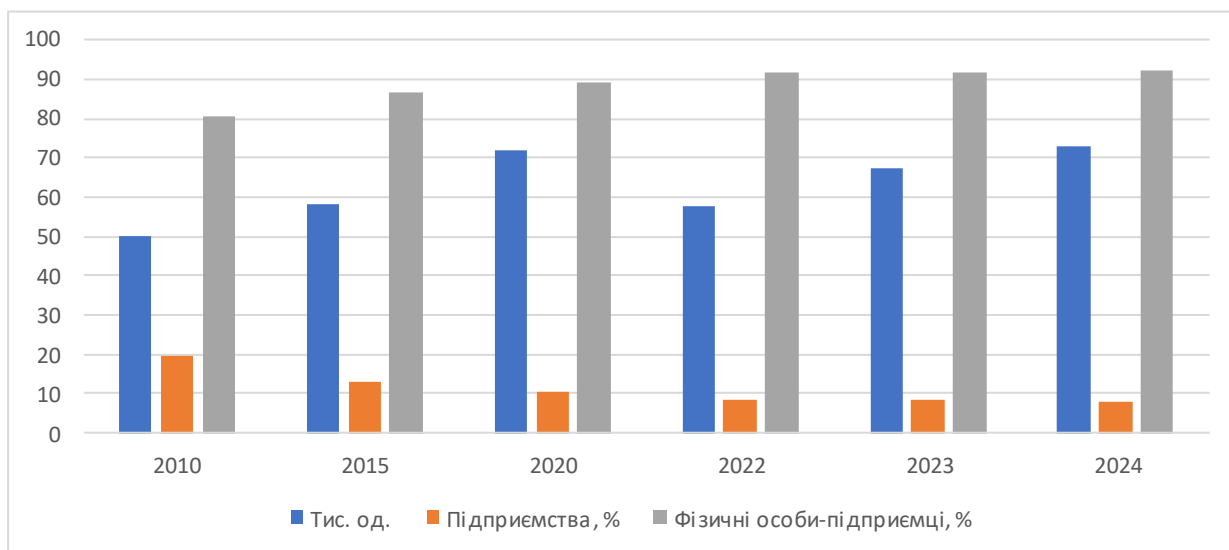


Рис. 2.15. Діаграма кількості діючих суб'єктів господарювання.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в сфері тимчасового розміщування підрахована за статистичними даними 216,2 тис. од. за 2024 р., що показує згиження зайнятих працівників у мирні часи країни на 33,1 тис. од. (табл. 2.16 та рис. 2.16).

Таблиця 2.16

**Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в сфері
тимчасового розміщування**

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Тис. од.	249,3	195,2	248,0	179,2	206,7	216,2
Підприємства, %	54,0	45,0	34,6	34,8	28,3	27,4
Фізичні особи-підприємці, %	46,0	55,0	65,4	65,2	71,7	72,6

Джерело: [131].

Структурні зміни є більш виразними: частка підприємств поступово зменшувалася з 54,0% у 2010 р. до 27,4% у 2024 р. Водночас частка фізичних осіб-підприємців зросла з 46,0% до 72,6%. Загалом це свідчить про стійку тенденцію до зростання ролі фізичних осіб-підприємців у структурі, тоді як позиції підприємств поступово послаблюються, незважаючи на коливання загальної кількості об'єктів.

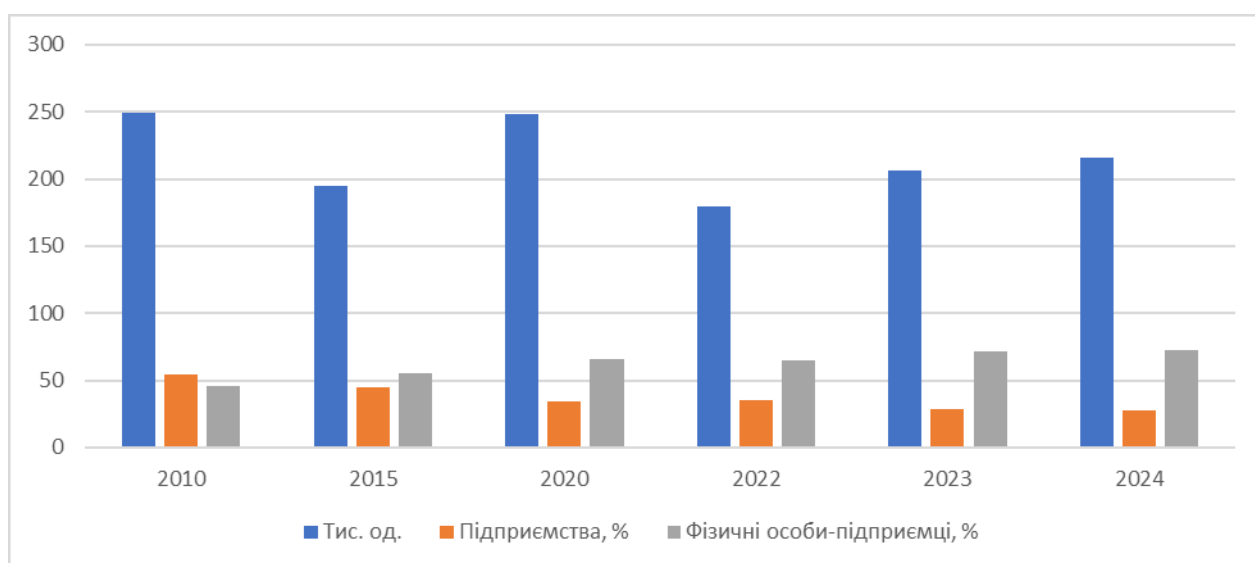


Рис. 2.16. Діаграма кількості зайнятих працівників .

Джерело: складено автором на основі [47].

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання в сфері тимчасового розміщування та організації харчування з розподілом на підприємства і фізичні особи-підприємців

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Тис. од.	206,5	142,1	182,6	125,5	143,4	147,8
Підприємства, %	63,9	60,2	46,3	49,0	39,6	39,2
Фізичні особи-підприємці	36,1	39,8	53,7	51,0	60,4	60,8

Джерело: [131].

В ході проведеного аналізу встановлено, що кількість фізичних осіб підприємців, які здійснюють господарську діяльність гостинності значно перевищують кількість аналогічних підприємств (у 2024 р. відповідно 60,8 % до 39,2) (табл. 2.17, рис. 2.17).

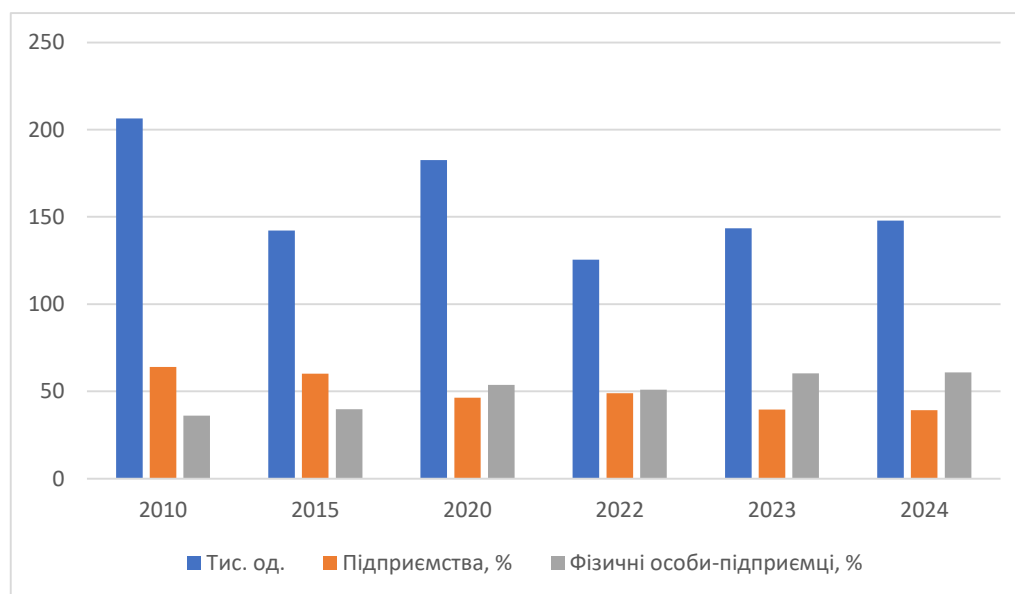


Рис. 2.17. Діаграма кількості найнятих працівників у сфері розміщування.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

Що стосується обсягів реалізованої продукції, послуг у 2024 р., то найбільше надають послуги саме підприємства 96,7 % проти 3,3 % отриманих

від фізичних осіб підприємців. За даними статистичного управління України, така тенденція спостерігається постійно за останні роки, у зв'язку з воєнним станом в Україні проти російської агресії [131] (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у сфері тимчасового розміщування з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємців

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Млрд. грн	160,1702	322,2912	558,4339	541,9648	638,6771	692,2755
Підприємства, %	89,8	91,2	89,2	97,7	97,3	96,7
Підприємці, %	10,2	8,8	10,8	2,3	2,7	3,3

Джерело: [131].

У 2010–2024 р.р. кількість діючих підприємств у сфері тимчасового розміщування та організації харчування суттєво скоротилася, особливо у 2022 р., з подальшою частковою стабілізацією. Структура галузі характеризується домінуванням малих підприємств, частка яких перевищує 97 %, з них переважна більшість – мікропідприємства, частка яких зросла до 86,0% у 2024 р. Це свідчить про фрагментованість галузі та її орієнтацію на малий бізнес (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Розподіл кількості діючих великих, середніх, малих і мікропідприємств у сфері тимчасового розміщування та організації харчування

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Од.	9777	7700	7697	4805	5628	5578
Великі підприємства, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Середні підприємства, %	4,3	3,2	3,2	3,8	2,7	2,7
Малі підприємства %, у т.ч.	95,7	96,8	96,8	96,2	97,3	97,3
Мікропідприємства, %	76,1	81,5	82,2	80,9	85,7	86,0

Джерело: [131].

Структура підприємств за розмірами залишалася майже незмінною: великі підприємства протягом усього періоду були відсутні. Частка середніх

підприємств поступово скорочувалася з 4,3% у 2010 р. до 2,7% у 2023–2024 р.р. Водночас малі підприємства стабільно домінували, їх частка коливалася в межах 95,7–97,3%.

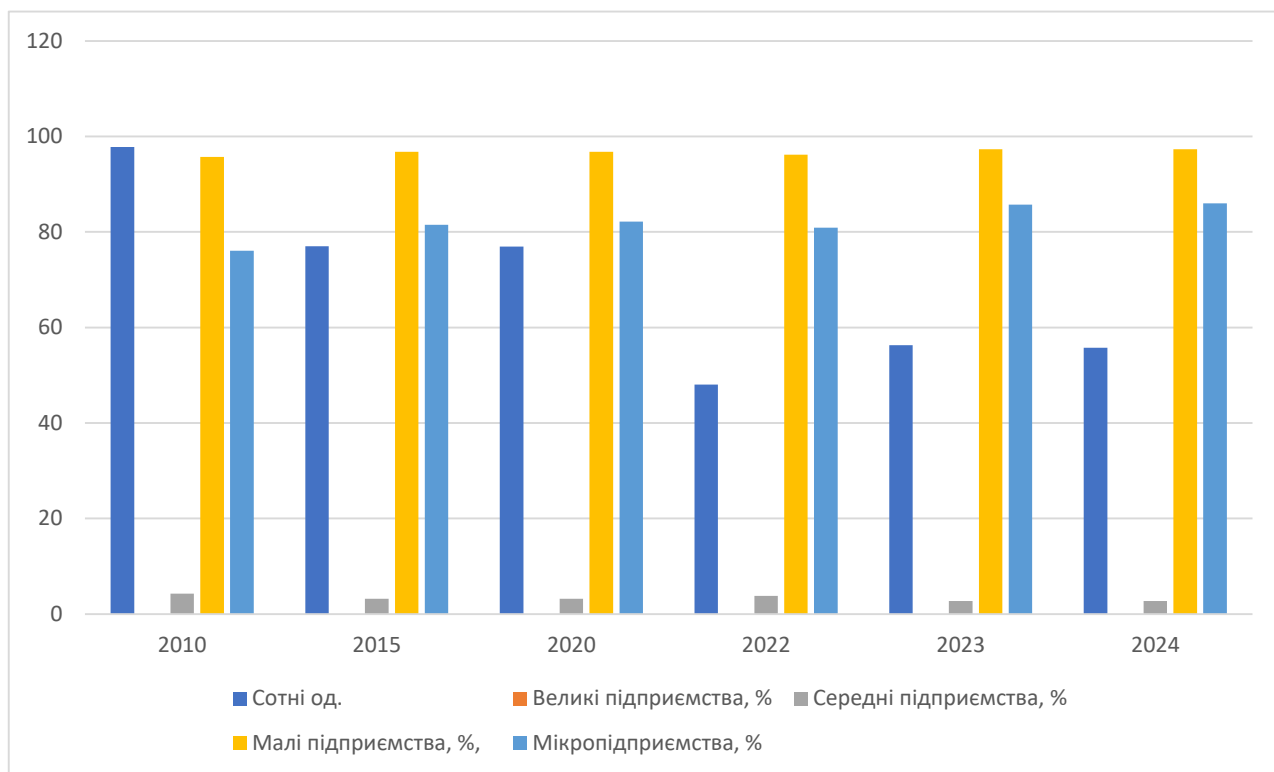


Рис. 2.18. Діаграма розподілу підприємств у сфері тимчасового розміщування.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

У 2010–2024 р. у сфері тимчасового розміщування та організації харчування відбулося суттєве скорочення чисельності зайнятих працівників, з 134,5 тис. осіб у 2010 р. до 59,2 тис. осіб у 2024 р. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Розподіл кількості зайнятих працівників на великих, середніх, малих і мікропідприємствах у сфері тимчасового розміщування

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Тисячі од.	134,5	87,9	85,9	62,3	58,4	59,2
Великі підприємства, %	5,4	К	К	К	к	К
Середні підприємства, %	42,9	К	К	К	к	К
Малі підприємства, %, у т.ч	51,7	47,6	45,0	43,1	43,9	42,7
Мікропідприємства, %	19,1	19,0	18,0	18,0	20,3	20,0

Джерело : [131].

Структура зайнятості характеризується перевагою малих підприємств, на яких у 2024 р. припадало 42,7% працівників, з них близько 20% на мікропідприємства. Це свідчить про децентралізований характер зайнятості та високу роль малого бізнесу в галузі (рис. 2.19).

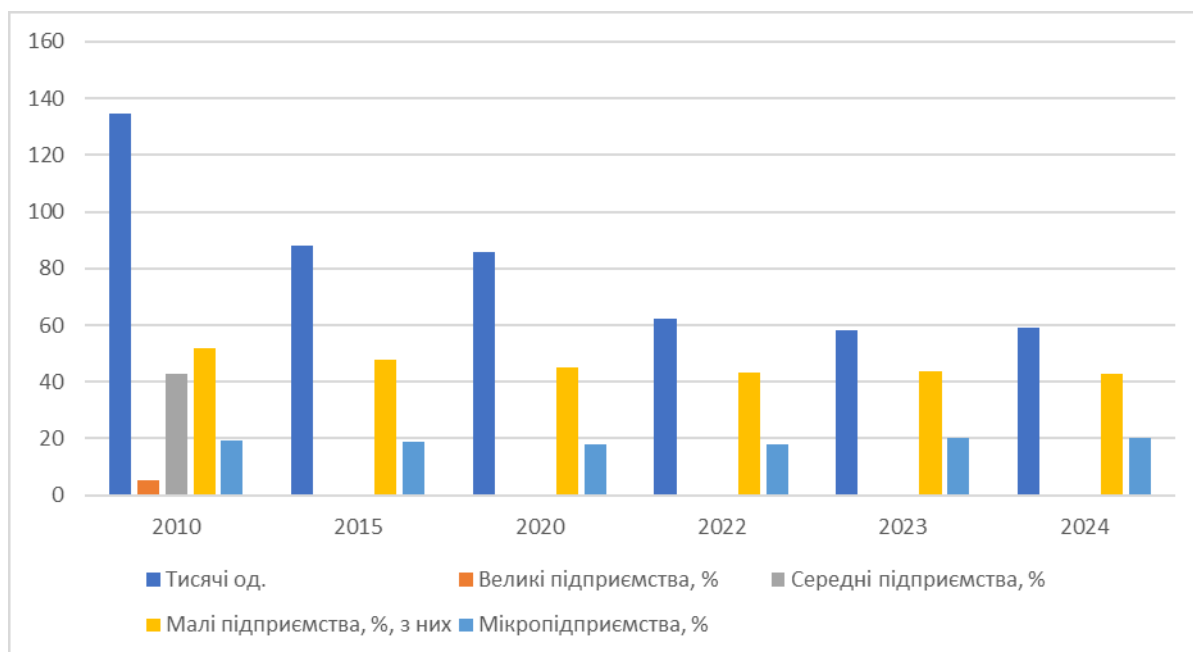


Рис. 2.19. Діаграма розподілу зайнятих осіб у сфері тимчасового розміщування.

Джерело: складено автором на основі [47, 131].

У 2010–2024 р.р. кількість найманих працівників у сфері тимчасового розміщування та організації харчування суттєво скоротилася, з 132,0 тис. осіб у 2010 р. до 58,0 тис. осіб у 2024 р. (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Розподіл кількості найманих працівників на великих, середніх, малих і мікропідприємствах у сфері тимчасового розміщування

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Тисячі од.	132,0	85,5	84,5	61,5	56,8	58,0
Великі підприємства, %	5,5	К	К	к	к	К
Середні підприємства, %	43,8	К	К	к	к	К
Малі підприємства, %, з них	50,7	46,2	44,2	42,4	42,3	41,5
Мікропідприємства, %	18,7	17,0	16,8	17,1	18,2	18,5

Джерело: [131].

Основна частка найманої праці зосереджена на малих підприємствах, де у 2024 р. працювало 41,5% працівників, з них 18,5% на мікропідприємствах. Така структура відображає домінування малого бізнесу та гнучкі форми зайнятості в галузі (рис. 2.20).

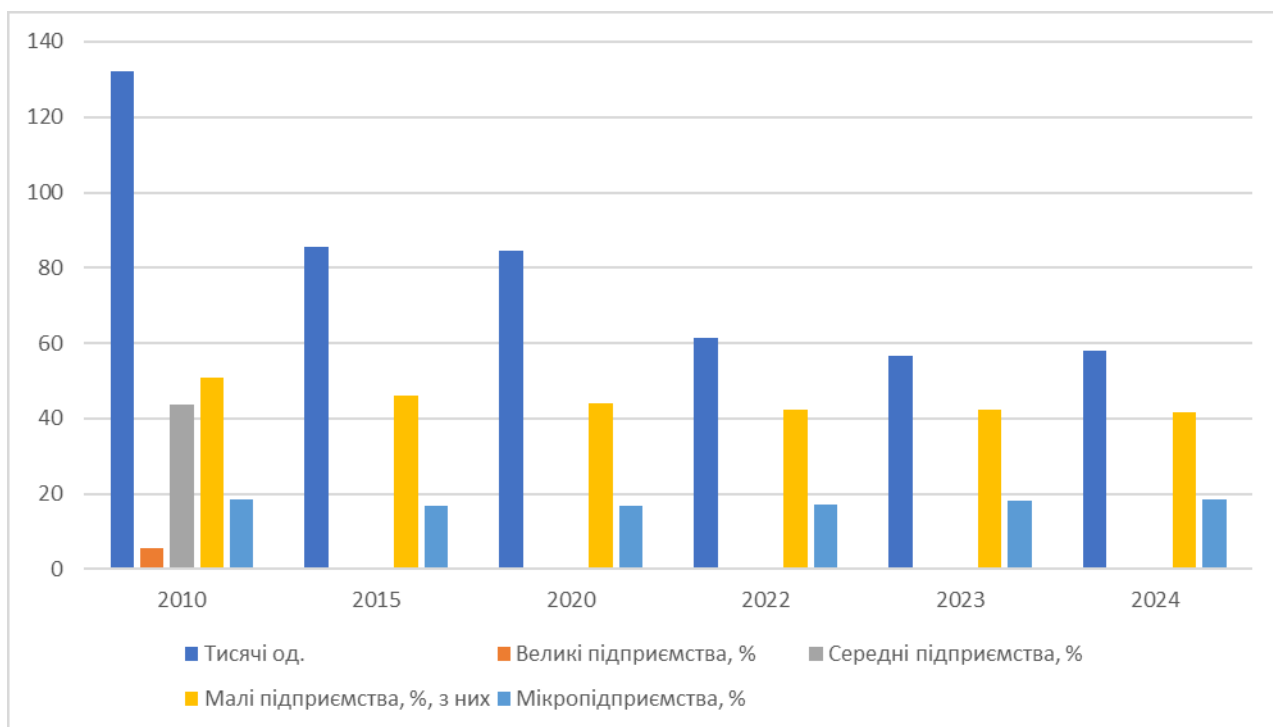


Рис. 2.20. Діаграма розподілу найманих працівників у сфері розміщування

Джерело: складено автором на основі [47].

У 2010–2024 р.р. обсяг реалізованої продукції у сфері тимчасового розміщування та організації харчування суттєво зріс, особливо у 2023–2024 р.р. до 58,7 млрд грн, що відбувалося на тлі скорочення кількості підприємств і зайнятих працівників (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Розподіл обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)

Роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Млрд. грн	11,6134	18,25	30,215	35,6174	57,7524	58,7135
Великі підприємства, %	13,1	К	К	к	к	К
Середні підприємства, %	55,7	К	К	к	к	К
Малі підприємства, %	31,2	29,4	32,4	27,8	23,9	25,5
Мікропідприємства, %	9,2	8,8	11,7	9,8	8,6	9,8

Джерело: [131].

Попри домінування малих і мікропідприємств за кількістю та зайнятістю (25,5%), основний обсяг реалізації традиційно формувався середніми підприємствами. У поєднанні з попередніми результатами це свідчить про підвищення концентрації економічної активності та зростання продуктивності праці в галузі, зумовлене структурними зрушеннями та адаптацією бізнесу до кризових умов.

Таблиця 2.23

Фінансові результати до оподаткування підприємств у сфері тимчасового розміщування та організації харчування (млн грн)

Показники/роки	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Фінансовий результат (сальдо)	-548,1	-7094,4	-4440,9	-8594,7	3682,5	669,6
Прибуток	619,8	771,4	2059,2	1464,2	6349,3	4306,9
Збиток	1167,9	7865,8	6500,1	10058,9	2666,8	3637,3
Питома вага підприємств, які отримали збиток (%)	42,7	28,1	40,9	44,2	36,1	33,7

Джерело : [131].

У 2023 р. ситуація покращилася: сальдо стало позитивним (3682,5 млн) завдяки високому прибутку (6349,3 млн) та зменшенню збитків (2666,8 млн), а частка збиткових підприємств скоротилася до 36,1%. У 2024 р. тенденція стабілізації продовжилася: фінансовий результат залишився позитивним (669,6 млн), при цьому частка збиткових підприємств знизилася до 33,7% (табл. 2.23).

У 2020–2024 р.р. баланс підприємств у сфері тимчасового розміщування та організації харчування зростав з 54,9 млрд грн до 67,9 млрд грн, що відображає нарощування економічного потенціалу галузі.. Обсяги прибутку мали тенденцію до зростання до 2020 року, після чого зазнали коливань: різке підвищення у 2023 р. (6349,3) змінилося зниженням у 2024 р. (4306,9). Збитки, своєю чергою, суттєво зростали у кризові роки, досягнувши максимуму у 2022 р. (10058,9), після чого зменшилися у 2023–2024 р.р.. Частка підприємств, що отримали збиток, також коливалася: від 28,1% у 2015 році до 44,2% у 2022 р., з подальшим зниженням до 33,7% у 2024 р. Загалом це свідчить про складні умови функціонування підприємств у досліджуваний період, значний вплив

кризових факторів та поступове, але нестійке відновлення фінансових результатів у останні роки.

Таблиця 2.24

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності у IV кварталі 2024 р.

Ознаки	Код за КВЕД-2010 / KVED-2010	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	У т.ч. обсяг реалізованих послуг населенню / <i>Including the volume of services provided to the population</i>	
			усього, тис. грн	у % до загального обсягу
Усього		385465731,6	104657839,3	27,2
Тимчасове розміщування та організація харчування	I	11515953,6	8264217,6	71,8
Тимчасове розміщування	55	3158342,4	1593923,6	50,5
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	55.1	3101818,0	1556776,9	50,2
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	55.2	46567,2	30344,9	65,2
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	55.3	к/с	к/с	к/с
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	55.9	к/с	к/с	к/с
Діяльність із забезпечення стравами	56	8357611,2	6670294,0	79,8
Діяльність ресторанів	56.1	7112095,2	6430635,5	90,4
Постачання готових страв	56.2	1148412,4	153202,8	13,3
Обслуговування напоями	56.3	97103,6	86455,7	89,0

Джерело: складено автором на основі [47].

Отже, проаналізувавши діяльність підприємств України за видами економічної діяльності згідно статистичних даних, можливо стверджувати, що одним із основних елементів загальної системи управління є вибір та постійне удосконалення організаційної структури управління підприємством. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 1 квартал 2025 р. наочно представлені за даними табл. 2.25, де кількість

збиткових підприємств розраховується у % до загальної кількості підприємств.

Таблиця 2.25

Фінансові результати до оподаткування великих і середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень–березень 2025 р.

Показники	Фінансовий результат до оподаткування		Прибуток до оподаткування		Збиток до оподаткування		Кількість збиткових підприємств. %	
	січень–березень 2025 р., млн грн	січень–березень 2024 р., млн грн	млн грн	у % до січня–березня 2024 р.	млн грн	у % до січня–березня 2024 р.	січень–березень 2025 р.	січень–березень 2024 р.
Усього	241155,3	253585,1	304595,4	95,3	63440,1	96,1	26,8	26,8
Сільське, лісове та рибне господарство	1349,7	992,8	1774,1	141,2	424,4	161,0	56,3	38,2
Промисловість	91519,7	66003,4	124405,3	115,7	32885,6	79,3	29,5	30,1
Будівництво	1100,0	1199,0	1758,0	82,4	658,0	70,4	23,9	32,7
Оптова та роздрібна торгівля	38637,9	28375,0	47739,8	123,8	9101,9	89,4	17,2	18,1
Транспорт, складське господарство	3636,2	16812,2	15702,1	71,1	12065,9	229,2	42,9	38,6
Тимчас. розміщ./ харчув.	662,1	-49,1	790,8	170,7	128,7	25,1	29,7	64,1
Надання інш. послуг	44,0	59,6	44,0	73,9	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [47].

Згідно статистичних даних за січень–березень 2025 р. фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств був позитивний і становив 241,2 млрд грн (за січень–березень 2024 р. – 253,6 млрд грн). Прибуток досяг 304,6 млрд грн, або 95,3% порівняно із січнем – березнем 2024 р., збитків допущено на суму 63,4 млрд грн (або 96,1%). Частка збиткових підприємств за

січень – березень 2025 р. склала 26,8%. За результатами фінансової діяльності підприємств з тимчасового розміщення й харчування за цей же період фінансовий результат складав 662,1 млн грн (прибутку 790,8 млн грн і водночас збитку на суму 128,7 млн грн). При цьому кількість збиткових підприємств до загальної кількості підприємств становила 29,7%.

Ринок готельних операторів концентрований навколо кількох великих міжнародних мереж є поєднання великих готелів-одиничок (Rixos, Hyatt) і мереж середнього розміру (Accor, Radisson). Маленькі локальні готелі представлені незначно (ArtBuild). (Додаток Г) (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Міжнародні та національні готельні оператори

Готельний оператор	Кількість готелів	Номерний фонд	Назва готелів	Міста
Accor Group	9	1395	Fairmont Grand Hotel, Mercure, Ibis Kyiv Center, Ibis Kyiv railway. Ibis Kyiv Beresteyska, Adagio Beresteyska, Ibis Lviv, Ibis Styles Lviv, Hotel de Paris Odessa Mgallery	Київ, Одеса, Львів
Radisson Hotel Group	5	957	Radisson Blu Resort Bukovel, Radisson Blu Kyiv Yaroslaviv Vai, Radisson Blu Kyiv Podil, Radisson Blu Odessa, Park Inn Troitska	Київ, Одеса, Буковель
InterContinental Hotels Group	2	480	InterContinental Kyiv, Holiday Inn Kyiv	Київ
Wyndham Hotel Group	2	367	Ramada Encore, Ramada Lviv	Київ, Львів
Hyatt Hotels Corporation	1	234	Hyatt Regency Kyiv	Київ
Rixwell Hotels	1	310	Sky Loft	Київ
Rixos	1	359	Rixos Prykarpattya	Трускавець
ArtBuild Hotel Group	1	74	Best Western Plus Market Square	Львів
	22	4176		

Джерело: складено автором.

Для порівняльного аналізу фінансово-господарської діяльності готельних підприємств запропоновано розглянути динаміку наступних конкурентоспроможних підприємств готельного бізнесу України [179]:

1. ТОВ «Емілі Резорт» (код ЄДРПОУ 42556966).
2. ТОВ «Марія» (код ЄДРПОУ 31925346).
3. ТОВ «Парк - готель «Голосіїво» (код ЄДРПОУ 37923543).
4. ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» (код ЄДРПОУ 35850930).
5. ПАТ «Нові інжинірингові технології» (код ЄДРПОУ 32962525).
6. ТОВ «11 Міррор отель» (код ЄДРПОУ 38203787).
7. Готель «Старт» (код ЄДРПОУ 22613986).

Розглянемо схематично перелік досліджуваних підприємств відповідно даних табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Перелік досліджувальних підприємств

ТОВ «Емілі Резорт»	ТОВ «Марія»	ТОВ «Парк - готель «Голосіїво»	ТОВ «Оптіма хотел менеджмент»	ПАТ «Нові інжинірингові технології»	ТОВ «11 Міррор отель»	Готель «Старт»
Львівська обл. м. Винники	Львівська обл., м. Львів	м. Київ, пр. Голосіївський, буд. 87.	м. Київ, вул. Тепловозна, буд. 6 Д.	м. Київ, вул. Івана Франка буд. 3.	м. Київ, вул. Хмельницького, буд. 34.	м. Харків, вул.Плеханівська, 18

Джерело: складено автором.

У досліджених підприємствах за 2024 р. структура штатних працівників у відсотках надана в табл. 2.28. Так, чисельність персоналу складає від 11 до 136 осіб. Вікова структура переважно зосереджена у групі 30–50 років, причому великі підприємства мають більше молодих працівників (20–40 років), а менші персонал середнього віку. За освітою більшість працівників має вищу освіту від 46 до 72 %. Водночас середня технічна освіта складає від 28 до 54%, початкова освіта зустрічається зрідка. Загалом можна зробити висновок, що персонал готельних підприємств характеризується переважанням осіб середнього віку, високою часткою чоловіків та достатньо високим рівнем освіти, що відповідає вимогам сфери гостинності.

Структура штатних працівників обраних для дослідження підприємств за 2024 рік (%)

ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ	ТОВ «ЕМІЛІ РЕЗОРТ»	ТОВ «МАРІЯ»	«ПАРК - ГОТЕЛЬ "ГОЛОСІЇ-ВО»	ЗАТ «НОВІ ІНЖИНІРИНГО ВІ ТЕХНОЛО-ГІЇ»	ТОВ «11 МІРРОРС ОТЕЛЬ»	ГОТЕЛЬ «СТАРТ»
Кількість персоналу, осіб	59	49	10	136	51	11
За віком, років (питома вага %)	100	100	100	100	100	100
до 20	5	7	-	2	-	-
від 20 до 30	15	18	-	20	25	-
від 30 до 40	20	30	45	40	54	61
від 40 до 50	55	41	55	36	21	39
від 50 до 60	5	4	-	-	-	-
старше 60	-	-	-	2	-	-
За статтю (питома вага %)	100	100	100	100	100	100
Чоловіки	67	68	87	80	70	90
Жінки	33	32	13	20	30	10
За освітою (питома вага %)	100	100	100	100	100	100
Початкова	5	7	-	2	-	-
Середня технічна	40	34	54	37	35	28
Вища	55	59	46	61	65	72

Джерело складено автором

В ході проведення дослідження здійснено аналіз динаміки основних економічних показників визначених під час дослідження окремих готельних підприємств України за даними табл. 2.29. Станом на 2024 р. найбільший дохід та активи демонструє ТОВ «Емілі резорт» (406970,0 тис. грн доходу та 893543,0 тис. грн активів), а найменший ТОВ «Парк готель «Голосіїво» (2416,0 тис. грн. та 4,0 тис. грн.). Чистий прибуток суттєво різниться: найбільш прибутковим є ПАТ «Нові інжинірингові технології» (133185,0 тис. грн), тоді як деякі підприємства зазнають збитків (ТОВ «Марія» – 51693,0 тис. грн, Готель«Старт» – 1119,0 тис. грн). Основними факторами, що визначають фінансові результати, є масштаб підприємства, обсяг доходів, структура власного капіталу, а також рівень поточних зобов'язань і ліквідності, що відображає різний ступінь фінансової стійкості та рентабельності в готельному бізнесі.

Таблиця 2.29

**Динаміка основних економічних показників досліджувальних готелів
України за 2024 р.**

Показники	ТОВ «ЕМІЛІ РЕЗОРТ»	ТОВ «МАРІЯ»	ТОВ «ПАРК - ГОТЕЛЬ "ГОЛОСІЇ ВО»	ЗАТ «НОВІ ІНЖИНІР ИНГОВІ ТЕХНОЛ ОГІЇ»	ТОВ «11 МІРРОРС ОТЕЛЬ»	ГОТЕЛЬ «СТАРТ»
Кількість персоналу	59	49	10	136	51	11
Дохід (тис. грн)	406970	50309	2416	389009	95534	-
Чистий прибуток (тис. грн)	49819	-51693	-79	133185	10248	-1119
Активи (тис. грн)	893543	320267	4	581795	36402	2159
Гроші (тис. грн)	16173	20148	-	412912	2654	127
зобов'язання (тис. грн)	360746	128635	-	-	582	-
Поточні зобов'язання (тис. грн)	403879	94344	56	86504	32200	4233
Власний капітал	128918	97288	-52	495291	3620	-2075

Джерело: складено автором.

Згідно даних табл. 2.29 видно, що за основними економічними показниками діяльності серед обраних для дослідження конкуренто-

спроможних підприємств за 2024 р. перше (лідуюче) місце посідає Закрите акціонерне товариство «Нові інжинірингові технології» з отриманням чистого прибутку в розмірі 133185,0 тис. грн. Найнижчий рівень фінансового результату був зафіксований у приватного підприємства «Готель «Марія»», де збиток становив 51693,0 тис. грн). Дослідження та практичні спостереження підтверджують, що ефективне застосування методів стимулювання персоналу має потенціал суттєво зменшити рівень ротації кадрів на підприємствах, водночас нівелюючи проблему нестачі «кваліфікованих спеціалістів» [25].

Для наочного прикладу варто розглянути дані Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Оптіма хотел менеджмент». На 2024 р. у штатному розписі товариства було 923 працівника, що налічує 64 розрізнених готелів. У 2020–2024 рр. чисельність персоналу підприємства залишалась відносно стабільною (923 особи), тоді як дохід зріс із 199584,0 тис. грн до 520670,0 тис. грн, що відповідає приросту на 160,9%. При цьому чистий прибуток залишався нестабільним, демонструючи коливання від збитків до невеликих позитивних результатів, а власний капітал залишався від’ємним (-193116 тис. грн), що свідчить про високий фінансовий ризик. Основними факторами впливу на фінансові результати були зростання доходів, збільшення поточних зобов’язань і нестабільна рентабельність діяльності, що потребує посилення управління капіталом та оптимізації витрат. За фінансовими результатами 2024 р. порівняно з 2023 р. товариство досягло покращення стану своєї господарської діяльності. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також характеризувалася певним підвищенням своїх показників у звітному 2024 р. 535443,0 тис. грн, у 2023 р. – 345571,0 тис. грн, тоді як у 2022 р. 227154,0 тис. грн. Валовий: прибуток у 2023 р. збільшився на 10893,0 тис. грн. Матеріальні затрати мають тенденцію до збільшення. Витрати на оплату праці у 2024 р. становили 100500,0 тис. грн, у 2023 р. – 38256,0 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи також збільшилися більше ніж у два рази та досягли 22616,0 тис. грн, у той час, як у 2023 р. – 11224,0 тис. грн. Проте у 2024 р. компанія отримала збитки майже на 505,0 тис. грн (табл. 2.30).

ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-)	Зміни (%)
Кількість персоналу	-	1071	951	916	923	923	100
Дохід (тис. грн)	199584	381246	316554	445864	520670	321086	160,88
Чистий прибуток (тис. грн)	-	90171	-8731	7057	-505	-505	-
Активи (тис. грн)	126878	142529	189650	216690	266954	140076	110,4
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	1700	2270	8025	14334	20442	18742	У 1,1 р.
Поточні зобов'язання (тис. грн)	341583	290315	357453	391153	460070	118487	34,69
Власний капітал (тис. грн)	-214705	-147786	-167803	-174463	-193116	-407821	10,06

Джерело: складено автором на основі [179].

Якщо розглядати сучасні мотиваційні чинники та стимули, спрямовані на заохочення персоналу ефективно працювати на конкретно обраному підприємстві готельного бізнесу, доцільно акцентувати на певній стимулюючій ролі дивідендів від прибутку акціонерного товариства. Переважно, це стосується інструментів матеріального стимулювання, що зумовлює необхідність систематичного аналізу рівнів винагороди за окремими спеціалізованими позиціями та оперативного прийняття рішень щодо їх коригування. Отримання фахової освіти персоналом підприємств готельного бізнесу, підвищення їх рівня кваліфікації також становлять інтерес як для керівників підприємств, так і безпосередньо для працівників, адже створюється взаємозацікавлений процес набуття знань, навичок і досвіду та продуктивність праці задля отримання підприємством прибутку. Отже, навчання персоналу є формою їх мотивації для покращення свого професійного статусу, а для підприємства – запорукою зменшення плинності кадрів.

Вітчизняні та іноземні дослідники у своїх працях досліджували цю проблематику та підкреслювали важливість мотивації персоналу, пояснювали

причини покращення рівня професійної адаптації до різних умов праці та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів щодо вироблення професійного реагування на виклики часу, зміни потреб споживачів, кризові ситуації та навіть періоди невизначеності [5]. Матриця фактично застосованих методів матеріального стимулювання працівників, обраних для дослідження готелів, представлена в табл. 2.31.

Таблиця 2.31

Матриця фактично застосованих методів матеріального стимулювання працівників обраних готельних компаній для дослідження

Показники	ТОВ «ЕМІЛІ РЕЗОРТ»	«МАРІЯ»	«ПАРК - ГОТЕЛЬ "ГОЛОСІВ О»	ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖ МЕНТ»	ЗАТ «НОВІ ІНЖИНІРИН ГОВІ ТЕХНОЛО- ГІЇ»	ТОВ «11 МІРРО РС ОТЕЛЬ »	ГОТЕЛЬ «СТАРТ »
Заробітна плата	+	+	+	+	+	+	+
Грошові премії	+	+	+	+	+	+	+
Додаткові виплати, у т.ч.							
Дивіденти					+		
Соціальний пакет	+	+	+	+	+	+	+
Тимчасове приміщен ня				+			
Кар'єрне зростання	+		+	+	+		
Начання	+	+	+	+	+	+	+
Подяки	+	+	+	+	+	+	
Бонуси	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором.

Таким чином, з таблиці видно, що керівництво досліджених підприємств готельного бізнесу здебільшого використовують стандартні підходи до премії, заохочення своїх працівників, зокрема збільшення заробітної плати, грошові

соціальне забезпечення, навчання, але недостатньо приділяють увагу інноваційним підходам у мотивації персоналу. З метою підготовки кадрів для підприємств готельного бізнесу доцільно використовувати наступні програмні напрямки:

1. Застосування інноваційних технологій на усіх етапах обслуговування.
2. Впровадження необхідної інформаційної бази для туризму та у сфері організації та надання готельних послуг.
3. Використання міжнародного досвіду та досвіду вітчизняних підприємств для впровадження інновацій у готельному бізнесі.
4. Застосування системи методів управління вибором варіантів і напрямків розвитку підприємств на змінному ринку.
5. Розвиток підприємницьких навичок та умінь управління, організація курсу управління та ведення підприємницької справи, що може сприяти розвитку готельного бізнесу в Україні.
6. Забезпечення високого рівня кваліфікації та професіоналізму, креативності управлінських рішень у порівнянні з іноземним досвідом роботи підприємств готельного бізнесу.
7. Забезпечення можливості робітникам проходити професійну практику на вітчизняних і міжнародних підприємствах, організація зв'язку працівників із роботодавцями та надання послуги суміжної праці та стажування під час навчання.

Інноваційні технології, глобалізаційні процеси в економіці різних країн світу зумовлюють й потребу в нових формах навчання. Не є виключенням і готельний бізнес. Для підприємств готельного бізнесу першочерговою мотивацією для підтримки персоналу та його спрямування до навчання залишається потреба отримувати більший прибуток. Саме завдяки професійному зростанню персоналу створюються умови для удосконалення системи надання готельних послуг і підвищення їх якості. Прикладом є Optima Hotels Resorts, де постійно звертають увагу на важливість безперервного професіонального навчання своїх працівників і сприяють впровадженню

інноваційних методів і заходів у навчанні та праці.

Регулярні тренінги, проведення семінарів та онлайн-курсів із застосуванням інноваційних освітніх інструментів становлять основу системи освіти на цьому підприємстві, що сприяє розвитку здібностей та покращенню професійних якостей працівників [132]. Під час навчання однією з нагальних задач є опанування методів самостійного надбання знань, для чого використовують різноманітні сучасні технології та засоби навчання. Подібна практика навчання сприяє розвитку здібностей та навичок персоналу, підвищенню компетентності персоналу та його ефективності в роботі (табл. 2.32).

Таблиця 2.32

Перспективні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Можливість використання (опис)
1	«Тренінг»	Спрямовано на формування практичних навичок під час застосування принципу максимізації прав. Використовується для роботи з невеликою групою осіб.
2	«Кейс»	Інтерактивний метод короткострокового навчання менеджерів, заснований на моделюванні бізнес-ситуацій, метою якого є формування навичок аналізу інформації, її структурування для розв'язання поставлених завдань, прийняття оптимальних рішень.
3	«Коучинг»	Нова форма консультаційної підтримки, що є інструментом сприяння та допомоги у пошуку шляхів вирішення або подолання складних ситуацій. Завдання коуча полягає не в наданні знань чи формуванні навичок, а в допомозі людині самостійно знайти їх та закріпити на практиці..
4	«E-learning»	Дистанційний метод навчання, що базується на застосуванні електронних книг, відеоуроків і комп'ютерних вправ та забезпечує ефективне засвоєння знань великою кількістю слухачів.
5	«Самонавчання»	Відбувається в індивідуальному порядку з активним стимулюванням навчання шляхом використання навчальної літератури, документації, аудіо-, відео та мультимедійних програм.

Джерело: складено автором.

На основі розуміння та усвідомлення переваг кожного з працівників, орієнтуючись на їх здібності та навички, отриманий фах і набутий досвід проводиться підбір людей в кожную команду або підрозділ підприємства

готельного бізнесу. Virізняють дві ролі, які працівник виконує в своєму колективі (підрозділі).

Першочергово варто акцентувати на професійній ролі. Другою є командна роль, де в основу закладаються особисті характеристики людини. Між цими двома ролями virізняють певні відмінності, на які акцентовано М. Шкробот щодо результатів дослідження М. Белбін, яка встановила, що 5–10% людей не здатні ефективно працювати в командах і кожний співробітник відіграє як мінімум одну-дві ролі, а, можливо, три і навіть чотири командні ролі, які наведені у табл. 2.33 [192].

Таблиця 2.33

Командні ролі згідно теорії М. Белбіна

Види ролей	Необхідні особисті якості та вклад у діяльність команди	Допустимі недоліки
Генератор ідей	Характеризується творчою спрямованістю, багатою уявою та неординарним мисленням, виявляє схильність до новаторства й генерує оригінальні ідеї для команди.	Характеризується недостатнім рівнем досвіду міжособистісного спілкування та психологічною нестійкістю.
Виконавець	Забезпечує трансформацію ідей у практичні дії та адаптує рішення до формату зрозумілих і здійснених завдань.	Характеризується недостатньою гнучкістю та неприйняттям фантастичних ідей і часткових змін у планах.
Експерт	Характеризується об'єктивним і критичним аналізом ситуацій, стратегічним мисленням, прозорливістю оцінок, точністю судження та комплексним розглядом усіх можливих варіантів рішень.	Характеризується недооцінкою мотиваційних і надихаючих факторів, обмеженою творчою уявою та натхненням, здатністю стримувати або знецінювати ініціативу колег.
Спеціаліст	Характеризується унікальними знаннями та навичками, високою цілеспрямованістю та повною відданістю виконаним завданням.	Характеризується користю переважно у вузькій професійній галузі, недостатньо розвиненими комунікативними навичками та обмеженою здатністю виявляти приховані проблеми.

Джерело розроблено автором на основі [192].

Функціональна збалансованість колективу, що проявляється в оптимальному розподілі командних ролей, а також забезпечення та заохочення

реалізації всіх ролей, які є найбільш релевантними для досягнення конкретних цілей на поточному етапі, істотно підвищує потенціал його ефективності. В контексті командної взаємодії доречно демонструвати толерантність до певних індивідуальних недосконалостей її учасників, а також важливо розвивати здатність ефективно спрямовувати їхні зусилля у відповідному напрямку, стимулюючи до оптимізації результатів діяльності. У табл. 2.34 наводиться і пояснюється перелік типів поведінки, орієнтованих як на виконання задач, так і на особисті взаємовідносини та дії лідера з організації ефективної роботи команди.

Таблиця 2.34

Моделі поведінки командних учасників

Види діяльності	Дії лідера
«Пропозиції та ініціатива»	Генерація ідей та пропозицій щодо дій, пов'язаних із виконанням завдання.
«Розвиток ідей»	Спрямованість на вдосконалення ідей колег та схильність до відмови від власних пропозицій заради командного результату..
«Функції охоронця»	Схильність залучати інших до дискусії або, навпаки, стримувати та припиняти їхню участь у спілкуванні.
«Діагностичний аналіз»	Аналіз недоліків або їх причин у організації «мозкового штурму».
«Заохочення групової роботи»	Вираження дружньої прихильності, підтримки та чуйності до інших як вербальними, так і невербальними засобами.
«Пошук та передача Інформації»	Пошук та надання потрібної інформації, відкритість та чесність.
«Вирішення конфліктів»	Готовність визнати конфлікт і проаналізувати його, вживаючи заходів для запобігання можливій конфронтації інтересів.
«Оцінка»	Оцінка переваг пропозицій та їхньої ефективності, а також визнання особистих досягнень членів команди.
«Висловлювання думок та звернення до почуттів»	Вираження відповідних оцінок щодо внеску кожного учасника та прояв визнання й розуміння їхніх емоцій.
«Задоволення потреб»	Організація своєчасного забезпечення команди необхідними зручностями, умовами для відпочинку та комфортного виконання роботи.
«Прийняття рішень»	Участь у прийнятті рішення за пропозиціями або способу дій.

Джерело розроблено автором на основі [192].

Таким чином, обґрунтовано стверджувати, що значна кількість організацій надає пріоритет безперервному професійному розвитку та

вдосконаленню людського капіталу, оскільки це сприяє комплексному вирішенню низки ключових завдань. До них належить, зокрема, забезпечення відповідності кваліфікації та компетентностей персоналу стратегічним цілям та особливостям бізнес-моделі підприємства; впровадження гнучких механізмів навчання та розвитку, таких як індивідуальне менторство, спеціалізовані тренінги та програми підвищення кваліфікації; а також інтеграція цих процесів у загальну систему управління людським капіталом, що розглядається як інструмент стимулювання, формування кадрового резерву та посилення синергії у командній взаємодії.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом, зокрема на засадах методології управління результативністю (Performance Management), доцільним є впровадження таких інструментів та підходів, як систематичний аудит існуючих систем менеджменту персоналу для оцінки їхньої відповідності стратегічним цілям організації. Зазначені інструменти та підходи також рекомендовано застосовувати за умови перегляду стратегії розвитку підприємства, а також шляхом активного залучення спеціалістів відділу управління людським капіталом до процесу формування та актуалізації стратегічних і тактичних планів організації. Актуальною залишається потреба для відділів або управління людськими ресурсами (кадрової служби) вчасно та правильно аналізувати зібрану інформацію про людські ресурси підприємства, а керівній ланці менеджменту варто регулярно розробляти методи мотивації та впроваджувати адаптовану до потреб працівників і ресурсів підприємства систему стимулювання

2.3. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу України

У вітчизняній практиці з метою оптимізації та ґрунтовної оцінки систем управління матеріальним заохоченням працівників закладів готельної індустрії у сфері надання готельних послуг, як правило, обґрунтованим є застосування

системного та комплексного підходу. Ключове значення при цьому належить управлінським механізмам та процесам, що здатні до адаптації щодо різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. Це означає, що, зокрема, в періоди криз та нестабільності, вони повинні забезпечувати високий рівень сервісу та конкурентні позиції на ринку гостинності, а також сприяти формуванню ефективного кадрового потенціалу, що складається з кваліфікованих та відповідальних фахівців. Для формування стабільного колективу на підприємствах готельного бізнесу, як і на багатьох інших підприємствах індустрії гостинності, важливе значення набувають потреби з боку готельєрів у забезпеченні гідних умов праці, налагодженні системи визначення особистісних запитів персоналу щодо їх мотиваційних чинників для прагнення підвищувати свою продуктивність та бути зацікавленими в отриманні прибутку підприємством.

В Конституції України визначено право громадян на працю, що передбачає можливість отримання роботи з оплатою праці, не нижчою за встановлений державою мінімум. Кожен громадянин України має право вільно обирати професію, вид діяльності або місце роботи. На підставі відповідних нормативно-правових актів громадяни України мають «право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою» [9].

Певний вид діяльності та професія зумовлює й потребу працівникам мати відповідні документи про освіту, рівень кваліфікації тощо. У деяких випадках достатньо мати відповідний досвід роботи за певною спеціальністю, в інших – така вимога може бути необов'язковою. Існує низка кваліфікаційних вимог щодо працівників, які претендують посісти вищу за попередню посаду та інші чинники для можливості кар'єрного зростання.

Для сутнісного розуміння мотиваційних чинників потенційних працівників, а також тих, хто вже працює на відповідному підприємстві готельного бізнесу, доцільно більш детально розглянути теоретико-методологічних аспектів концептуальних основ їх матеріального заохочення та

стимулювання. Першочергово вбачається за доцільне акцентувати увагу саме на матеріальній складовій стимулювання. Відтак, з метою ретельного аналізу механізмів управління монетарними важелями заохочення трудових ресурсів у секторі готельного господарства України, доцільно зосередити увагу на фундаментальних аспектах та диференційних ознаках таких категорій, як «мотивація» та «стимул», базових засадах та методологічних підходах до мотивації та стимулювання у загальнотеоретичній площині, поряд зі специфікою їхньої імплементації в готельній індустрії. Наприклад, для візуалізації на рис. 2.21 відображено методи грошового стимулювання [171, с. 594].

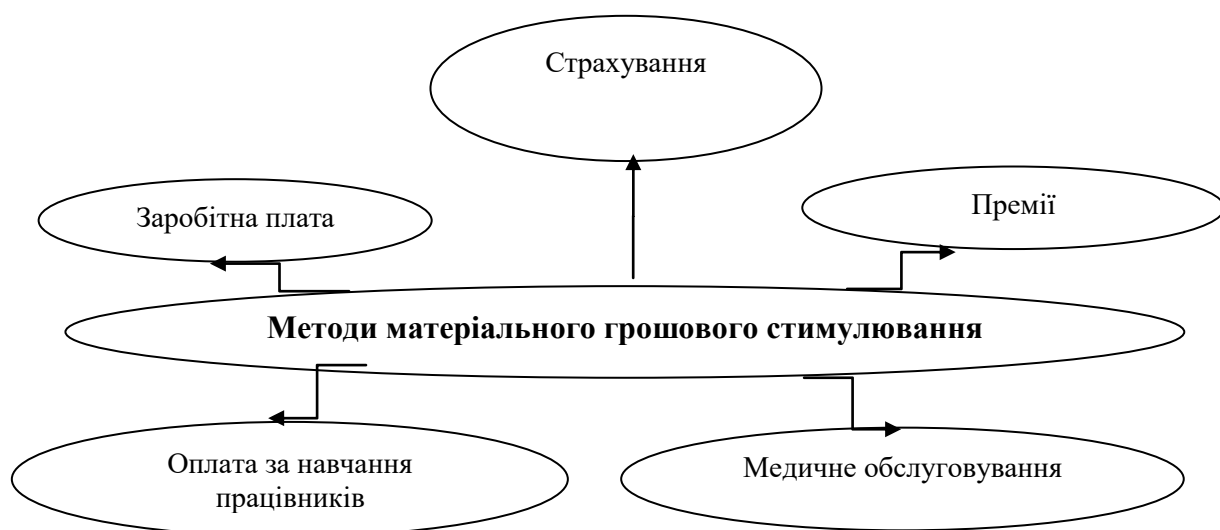


Рис. 2.21. Схема методів матеріального грошового стимулювання.

Джерело: складено автором на основі на основі [171].

До форм матеріальної негрошової мотивації, які можуть бути адаптовані до застосування в сфері готельного бізнесу, доцільно вважати придатними зокрема такі [171, с. 594]:

- гнучкість графіку роботи;
- скорочення робочого дня;
- користування службовим автомобілем і телефоном;
- підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця;

- надання квитків на відвідини різних культурних заходів;
- пільги при користуванні соціальними установами організації;
- соціальний пакет для працівників і членів їх сімей.

Не варто зосереджуватися лише на виконавчій структурі персоналу окремих структурних підрозділів підприємства готельного бізнесу та персоніфікації окремих запитів працівників, адже правильно організований менеджмент, управлінська функція керівного складу підприємства та його мотиваційні чинники й налаштування на досягнення високих показників у підприємницькій діяльності відіграють важливу роль не лише в ефективній роботі усього підприємства, але й сприяють згуртованості колективу та запобіганню плинності кадрів [137, с. 11].

Наразі в світі серед низки форм оплати праці певний інтерес викликає система оплати праці, розроблена американськими фахівцями та яка відома як «оплата за кваліфікацію». У цій системі закладено принцип залежності рівня заробітної плати не лише від складності виконуваних завдань, але й від спектру спеціальностей, які працівник може застосувати у своїй професійній діяльності.

Щодо алгоритму розподілу додаткової винагороди працівникам, першочергове значення набувають рівень прибутку за результатами підприємницької діяльності та механізм його розподілу, що зумовлює потребу врахування різноманітних індикаторів оцінки вкладу кожного в загальні результати та розробки відповідного оціночного інструментарію [137, с. 9–10].

З метою задоволення потреб споживачів доцільно застосовувати принцип клієнтоорієнтованості та системного підходу до взаємовигідної праці персоналу та керівного складу підприємства готельного бізнесу на основі одночасної уніфікації та персоніфікації щодо визначення пріоритетних потреб і ресурсної бази для їх забезпечення. За умови наявності відповідної ресурсної бази на підприємстві мають бути заздалегідь ретельно сплановані заходи та критерії оцінки вкладу кожного, а також визначені найбільш адаптовані до потреб стимули, винагороди та інші вигоди. У разі, коли підприємство не має достатньо таких ресурсів, варто розглядати адаптовані мотивуючі заходи на

кожен період його життєвого циклу (становлення, відновлення, стагнація тощо). У будь-якому випадку має бути позитивна динаміка в напрямку до пошуку та визначення адаптованих до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів умов мотивації працівників підприємства. Зосередженою увагу на необхідності створення методики, яка б відповідала потребам усіх суб'єктів господарювання як у воєнний час, так і в післявоєнний період. Ця методика має враховувати чинники, що впливають на продуктивність праці, а також забезпечувати оцінку відповідності використаних ресурсів до отриманих результатів. Важливо також визначати внесок кожного учасника процесу в загальний баланс з урахуванням персоніфікованого залучення [188, с. 167].

На підприємстві, де впроваджена ефективна система мотивації та стимулювання, працівників уже не сприймають лише як звичайний людський ресурс. Вони визнаються ключовим елементом успіху, де кожен співробітник розглядається як особистість із власними потребами та цілями. Однією з найважливіших проблем для сучасного бізнесу, особливо в умовах війни, є утримання талановитих співробітників. Ця проблема стосується й готельної сфери, де вкрай цінуються такі компетенції, як знання іноземних мов, комп'ютерна грамотність, здатність адаптуватися до нових обставин і вирішувати кризові ситуації, що виникають унаслідок зовнішніх або внутрішніх впливів. Також важливими є стратегічне мислення, аналітичні здібності та вміння приймати виважені рішення. Розробити комплексну систему взаємозацікавленої роботи на підприємстві та запровадити механізми реалізації бізнес-плану, орієнтованого на стратегію розвитку, неможливо без створення умов для задоволення потреб працівників [188].

Доцільно звернути увагу на те, що пряма залежність рівня та тривалість невдоволення працівників через відсутність матеріального стимулювання та вплив такого фактору на ефективність праці була досліджена Герцбергом у його теорії, яка отримала практичне підтвердження й серед підприємств готельного бізнесу. Фундаментальні людські потреби, як-от фізіологічні аспекти, безпека, приналежність до соціуму, прагнення до поваги та визнання, а

також потреба в самореалізації, які були висвітлені в ієрархічній теорії А. Маслоу [213–214], знайшли своє емпіричне підтвердження. У зв'язку з цим, вони вимагають пильної уваги в сучасних реаліях підприємницької діяльності. До складових системи матеріальної мотивації, що покликані задовольняти ці потреби, належать: пенсійне забезпечення, компенсація витрат на освіту, пільгові або безвідсоткові позики для придбання активів, оплачувані періоди відпочинку, виплати за тимчасову непрацездатність та інші аналогічні заохочення.

Як зазначалося, місце розташування підприємств готельного бізнесу, рівень кваліфікації працівників також впливають на рівень заробітної плати, що залежить як від державних регулюючих факторів, так і від регіональних і галузевих ознак. Наприклад, у державному стандарті висуваються кваліфікаційні вимоги до офіціантів підприємств готельно-ресторанного бізнесу України, які зокрема передбачають вільне володіння англійською мовою.

Варто зазначити, що в свою чергу така вимога має стимулювати працівників удосконалювати свої навички щодо володіння іноземними мовами. Для керівників підприємств готельного бізнесу професійні вміння та навички персоналу, що, в першу чергу, сприяють сервісному обслуговуванню та конкурентоздатності, мають бути мотиваційним чинником для стимулювання таких працівників.

Для підприємств готельного бізнесу важливе значення мають взаємовідносини з різними гілками влади, зі стейкхолдерами, у тому числі суміжних галузей економіки, що зокрема потребує розробляти та запроваджувати відповідні принципи, форми та методи управління персоналом [159, с. 78]. За результатами оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу науковці дослідили, що мотиваційному потенціалу притаманні чотири базові значення, вплив яких дображається безпосередньо та опосередковано в моделях стимулювання (рис. 2.22) [32].

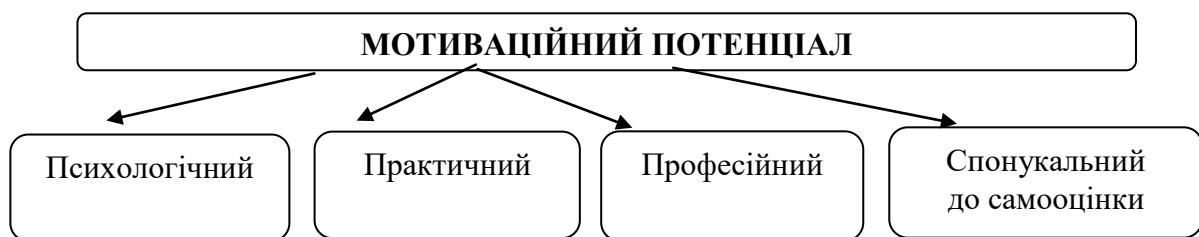


Рис. 2.22. Базові значення поняття «мотивація» в мотиваційному потенціалі.

Джерело: складено автором на основі [32].

Отже, базовим чинником сприяння «здійсненню та розвитку підприємницької діяльності» в сучасних умовах, у тому числі й на підприємствах готельного бізнесу залишається «принцип самостійності та свободи» [13, с. 56].

Якщо розглядати структуру категорії «мотив праці», варто врахувати такі сутнісні поняття, як:

- потреби для задоволення працівників;
- цінності, здатні задовольнити потреби працівників;
- праця (продуктивність, кількісні та якісні результати), необхідна для подальшого одержання благ;
- витрати матеріального та нематеріального характеру, пов'язані з трудовою діяльністю.

У наукових працях Е. Мея [212], де детально досліджувалися різнохарактерні аспекти наукового управління, акцентовано на причинно-наслідкових зв'язках причин плинності кадрів і мотивів впливу на ці процеси та наголошено на пріоритетності та важливості умов праці для сприяння зниженню плинності кадрів. Науковцем була висунута ідея доцільності збільшення перерв між роботою для сприяння позитивному сприйняттю трудового процесу. Це має сприяти більш позитивному сприйняттю трудового процесу працівниками.

Основні методи поліпшення мотивації на підприємстві та їх базові характеристики представлено в табл. 2.35.

Основні методи поліпшення мотивації на підприємстві

Назва методу	Основна характеристика методу
Матеріальний	В основі – система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення
Цільовий	В основі – регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей або управління відповідно цілям
Комплексне об'єднання ділових процесів	В основі – зміна характеристики видів і форм роботи
Партнерства в управлінні	В основі – залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень

Джерело: складено автором.

Для підприємств готельного бізнесу актуальною під час воєнного стану в країні та й у повоєнний період залишається проблематика створення такої системи управління персоналом, завдяки запровадженню якої можливо б було враховувати вплив різних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру як в умовах кризи, невизначеності, так і на різних етапах життєвого циклу в діяльності підприємства [94, с. 147].

Державною службою статистики України щорічно та за встановленим відповідним законодавством графіком оприлюднюються статистичні дані про стан економіки країни за певний період. Ця закономірність спостерігається і в галузі готельного бізнесу [31]. Згідно з даними, представленими у таблиці 2.36, виявляється значний спектр економічних видів діяльності, що потребують інтенсифікації заходів із мотивації персоналу. Це необхідно задля забезпечення максимального рівня ефективності виконання службових функцій, підтримки стабільного функціонування організації та мінімізації або уникнення ротації трудових ресурсів. Щодо менеджменту на підприємствах готельного бізнесу та в цілому в туризмі, доцільно більше уваги приділяти умовам праці персоналу, сприяти набуттю ними відповідної кваліфікації та фахових знань, розробляти програми підвищення кваліфікації тощо. Для менеджерів підприємств готельного бізнесу варто впроваджувати в навчальні програми різні форми набуття знань: очну, дистанційну, змішану [100].

Кількість зареєстрованих в Україні юридичних і фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності на 01 липня 2024 р.

Види економічної діяльності	Юридичні особи-підприємства, одиниць	Фізичні особи-підприємці, одиниць
Україна:	1511133	1665907
У тому числі:		
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2575	3502
Діяльність засобів розміщування на період тимчасового проживання	1338	1733
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	78	33
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	180	235
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	13536	51372
Постачання готових страв для подій	185	799
Постачання інших готових страв	705	2931
Обслуговування напоями	1789	7712
Діяльність туристичних агентств	4554	5818
Діяльність туристичних операторів	2124	116
Надання інших послуг із бронювання	656	1064

Джерело: складено автором на основі [47].

Досвід мережі «Reikartz Hotel Group» дає підстави стверджувати про доцільність застосовувати оціночні показники для визначення критеріїв матеріального стимулювання та реалізації системи мотиваційних чинників персоналу та заохочувати й інші підприємства готельного бізнесу в Україні для системного та комплексного підходу до застосування мотивів і стимулів персоналу [101].

Для підприємств України та зокрема й готельного бізнесу виклики, пов'язані з наслідками та загрозами повномасштабної війни, зумовили та продовжують вимагати подеколи кардинальної зміни традиційних підходів і впровадження нових стратегічних рішень, адаптованих до реалій та з урахуванням необхідності застосування в окремих випадках і ситуаціях превентивних заходів. Прикладом ефективного застосування стратегічно вивірених методів і оперативних заходів може бути досвід компанії Reikartz

Hotel Group. У діяльності цієї компанії під час повномасштабної війни в Україні задіяні різноманітні інноваційні технології, творчий підхід і корпоративна відповідальність. В умовах військового стану компанія успішно організувала корпоративне навчання для своїх співробітників за допомогою системи управління навчанням (LMS) Collaborator. Це включало підготовку нових управлінських кадрів із кадрового резерву, а також перекваліфікацію персоналу для відновлення їхнього професійного потенціалу.

Загально відомо, що міжнародна група Reikartz Hotel Group охоплює сорок готельних об'єктів як на території України, так і за її межами. На поточний момент до складу цієї мережі в Україні входять п'ять готельних брендів: Reikartz Hotels, VITAPARK, Optima Hotel, RAZIOTEL та Reikartz Collection Hotel. Слід зазначити, що Reikartz Hotel Group вже понад п'ять років використовує платформу LMS Collaborator [191]. Даний освітній портал забезпечує можливість одночасного навчання для понад 1200 співробітників компанії. Ключовим мотиваційним фактором для персоналу, який поєднує професійну діяльність з освітніми програмами, є прагнення до кар'єрного просування всередині компанії. Це, своєю чергою, формує передумови для підвищення рівня заробітної плати та отримання інших матеріальних чи нематеріальних заохочень за результатами їхньої праці. Таким чином, досвід функціонування об'єктів мережі Optima Hotels Resorts та імплементована в компанії система мотивації та стимулювання персоналу може слугувати показовим прикладом ефективної практичної реалізації методологій і технологій розробки та застосування процесів управління матеріальним заохоченням кадрів. Отже, першочерговою метою системи мотивації в мережі Optima Hotels Resorts є [132]:

- з метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії, визначено такі принципи;
- розробка основоположних критеріїв для обґрунтованої винагороди за демонстрацію глибоких знань корпоративних стандартів, регламентів та внутрішніх положень;

- встановлення адекватної компенсації за сумлінне дотримання корпоративних стандартів та забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування;

- формування сприятливого середовища для здобуття персоналом як нематеріального, так і фінансового задоволення від успіхів у навчанні та професійному розвитку;

- стимулювання відданості працівників до організації.

З метою стимулювання професійної підготовки персоналу компанії Optima Hotels Resorts, розроблено та систематично актуалізується спеціалізований електронний ресурс цільового призначення. До істотних переваг працевлаштування фахівців у межах діяльності Optima Hotels Resorts доцільно віднести сукупність таких факторів:

1. Розробка, організаційна та матеріальна підтримка функціонування корпоративної системи розвитку персоналу.

2. Можливості проходження стажування та професійних відряджень до інших регіонів або міжнародних локацій з метою акумуляції досвіду.

3. Доступ до участі у корпоративних фахових змаганнях.

4. Постачання персоналу організації корпоративним одягом та раціоном харчування.

5. Формування передумов для забезпечення стабільності функціонування та розвитку внутрішніх корпоративних взаємин.

6. Надання комплексу соціальних гарантій.

7. Імплементация та підтримка функціонування реферальної програми.

8. Надання преференцій (знижок) для персоналу корпоративної мережі.

У компанії Ribas Hotels Group створені всі умови для вільного обміну думками та пропозиціями щодо можливості кар'єрного зростання. Наприклад, непоодинокі факти підвищення по кар'єрним сходинкам і покоївок, і адміністраторів, які з часом посіли посади менеджерів готелів у цій мережі. Отже, вагомим чинником стимулювання персоналу може бути саме бажання навчатися та підвищувати свій рівень кваліфікації за обраною спеціальністю.

Мають місце приклади, коли «коефіцієнт утримання збільшується на 60 відсотків» у разі, якщо «адаптація робітника включає електронне навчання» [140]. На даний час у структурі компанії Ribas Hotels Group діє спеціалізований підрозділ, відповідальний за навчання та оцінку персоналу. З метою забезпечення професійного зростання та зміцнення підтримки з боку організації, запроваджено комплексну систему корпоративного розвитку, яка включає внутрішні освітні програми та періодичні навчальні модулі. Крім того, компанія фінансує участь співробітників у зовнішніх спеціалізованих курсах та забезпечує доступ до галузевих професійних заходів, що сприяє постійному поглибленню їхніх компетенцій та фаховому розвитку. Таким чином, Ribas Hotels Group реалізує диференційований підхід до мотивації та стимулювання персоналу, застосовуючи такі інструменти впливу, інтеракції та комунікації, як: механізми зворотного зв'язку (обговорення), програми професійного розвитку, оптимізація робочих графіків з урахуванням гнучкості, а також організація корпоративних соціальних та культурних ініціатив.

Наразі науковці вирізняють три базові етапи у напрямку створення системи матеріального стимулювання, до яких належать визначення цілей, постачання ресурсів і конструювання систем матеріальних стимулів. Щодо найбільш ефективного виду мотивації, переважна більшість керівників підприємств готельного бізнесу обирає грошову винагороду. Варто зазначити, що заробітна плата, премії та штрафи не можуть задовольнити на 100 % виконання виробничих завдань колективу, тобто мають бути задіяні й інші стимули для збільшення продуктивності праці та високих результатів у діяльності підприємства [110]. Отже, стійке та змінне фінансове заохочення спрямоване на досягнення заздалегідь визначених організаційних цілей, відображення індивідуального внеску працівника в кінцеві результати діяльності підрозділу та підприємства готельного бізнесу в цілому [112]. Мотивація, як важливий напрямок у процесі управління працівниками, що спрямована на створення та глибоке укорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного з колег, є поштовхом для активізації процесів

створення необхідної ефективної та адаптованої системи. При цьому треба враховувати той факт, що в сучасному світі відбуваються глобалізаційні зміни, має місце динаміка змін щодо визначення пріоритетів у споживчих потребах людей, що зумовлює необхідність та доцільність враховувати такі тенденції як у науці, так і на практиці в діяльності підприємств готельного бізнесу [111].

Таким чином, стабільно успішному функціонуванню підприємств готельного бізнесу може сприяти створення та впровадження механізму стимулювання їх персоналу, адаптованого до реалій сучасних економічних процесів і з урахуванням стратегії сталого (збалансованого) розвитку. Всі суб'єкти, задіяні у функціонуванні систем мотивації та стимулювання персоналу в секторі готельного бізнесу, зобов'язані чітко усвідомлювати безпосередню залежність обсягу фінансових асигнувань, спрямованих на заохочення, від покращення економічних показників діяльності підприємства.

Від так, актуалізується обґрунтована необхідність залучення співробітників до процесу формування моделі заохочення трудової діяльності шляхом ідентифікації ключових потреб, як у межах колективу загалом, так і для його окремих категорій працівників.

Висновки 2 розділу.

Ключовим досягненням дослідження є систематизація наявних теоретико-методологічних концепцій оцінювання механізмів управління системою матеріального заохочення працівників закладів гостинності, а також ідентифікація базових аспектів їхнього функціонування в контексті військових дій в Україні та на етапі післявоєнного відновлення, що визначає наукову новизну виконаної роботи. З метою оптимізації процесів адаптації персоналу готельних підприємств до поточних умов праці та посилення мотиваційних детермінант щодо колективної та індивідуальної відповідальності за результати діяльності, вбачається доцільним формування прозорого комунікаційного середовища. Це дозволить здійснювати ідентифікацію, аналіз та ефективне реагування на всі прояви позитивних і негативних феноменів у операційному та управлінському контексті.

Передбачається, що розроблення та імплементація методології точного оцінювання внеску кожного співробітника у фінальні й проміжні результати економічної діяльності готельного підприємства, моделювання ситуативних викликів та визначення шляхів їхнього подолання, а також практична реалізація адаптивних та стимулюючих управлінських стратегій стосовно матеріального заохочення персоналу, мають бути інтегровані при формуванні умов колективного договору. Це повинно відбуватися з урахуванням механізмів зворотного зв'язку між керівним складом готельного закладу та його трудовим колективом на всіх стадіях операційного циклу підприємства.

У процесі написання другого розділу використані джерела: [2–3, 5–6, 8, 11, 13, 16, 40–41, 46–47, 53, 58–59, 62, 66, 70–71, 80, 84–85, 94–95, 97, 100–101, 107–108, 110–113, 116, 118, 122, 125–128, 130–133, 136–137, 140, 142–146, 149, 151, 153–155, 157–159, 162–163, 166, 168–169, 171, 174–175, 177, 179, 188–192, 199, 202, 212, 217].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [9–10, 25, 28, 30–33, 182, 184–185].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Удосконалення методичних підходів до управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу

Теоретично-методологічні підходи формування системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу дають підстави для визначення найбільш ефективного на різних етапах життєвого циклу підприємства алгоритму практичної реалізації постулатів і концептуальних засад адаптивного спрямування. Існує певне співвідношення між впливом факторів мотивації та стимулювання працівників підприємств, що може впливати на продуктивність їх праці та результати діяльності відповідних підприємств готельного бізнесу [181]. Для стратегічного планування сучасному підприємству необхідно не тільки контролювати, але впроваджувати інноваційні методи й технології, застосовувати адаптивні інструменти для превентивних заходів щодо можливого негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [172, с. 34].

Сучасне бізнес-середовище з комплексом багатограних управлінських процесів зумовлює застосування інтеграційних методів і засобів, інноваційного інструментарію для вирішення стратегічних проєктних завдань підприємницької діяльності. Практикою доведено, що для працівників будь-якого підприємства здебільшого виникає потреба забезпечувати для себе рівновагу між роботою та особистим життям, тому мотиваційні чинники можуть відігравати важливу роль у відношенні до виконання персоналом своїх обов'язків і гармонійного розвитку особистості та задоволення їх власних потреб [74].

Особливістю стимулів є позитивний та негативний їх вплив, тобто за певних обставин інструментарій стимулювання може виявитися зі зворотнім (негативним) ефектом. У цьому випадку доречно зауважити, що стимул перетворюється на «антистимул». Фактично процес стимулювання доцільно розробляти та застосовувати як стимулюючий інструмент для мотивації [172, с. 35].

У контексті глобалізаційних економічних впливів процеси стимулювання персоналу підприємств варто розглядати з точки зору утворення їх системних компонентів на основі методологічних засад фундаментальних теорій мотивації та з урахуванням базових потреб людей. Вирізняють дві основні категорії людських потреб – матеріальні та духовні, для задоволення яких можливі та доцільні різні стимули. Також основні підсистеми управління персоналом передбачають матеріальні та моральні форми. На практиці виявлено, що найбільш потужними стимулами є винагородження з відповідними характерними внутрішніми або зовнішніми ознаками.

Характерні ознаки та особливості зовнішнього винагородження певною мірою пов'язані з виплатою заробітної плати, кар'єрою тощо у той час як внутрішнє винагородження першочергово стосується морального задоволення від процесу роботи та її результатів.

Перевагами стратегії мотивування можуть бути [193]:

- покращення якості виконуваної роботи та підвищення продуктивності виробничої діяльності підприємства загалом;
- формування сприятливої колективної атмосфери, корпоративна підтримка;
- уникнення плинності кадрів;
- підвищення лояльності та відповідальності працівників;
- формування стабільної організаційної культури.

Види стимулювання для різних категорій працівників можуть певною мірою відрізнятися. Серед факторів, які можуть впливати на різноманіття потреб різних категорій працівників підприємств готельного бізнесу, не тільки

функціональні, які можуть зокрема стосуватися функцій адміністраторів, обслуговування номерів, роботи на кухні, але й відмінності у рівні професійної підготовки та досвіді роботи у системі готельного бізнесу тощо.

Наразі в Класифікаторі професій України розрізняють категорії керівників, спеціалістів, службовців і робітників [172, с. 36]. У підрозділах підприємств готельного бізнесу зазвичай визначення матеріальних стимулів для кожного працівника відбувається на основі загальної оцінки роботи певного підрозділу або вкладу в результати роботи окремого працівника. Як монетарні, так і немонетарні інструменти економічного стимулювання праці персоналу можуть бути ефективним мотиваційним чинником для виконання навіть тих видів робіт, що не входять до посадових обов'язків працівників, але зумовлені екстраординарними обставинами. Для підготовки та забезпечення належних умов у таких випадках на кожному підприємстві готельного бізнесу мають бути розроблені відповідні правила, інструкції, сформовані на основі чинних нормативно-правових вимог щодо загальних та особливих ситуацій (події екологічного, соціального, політичного характеру тощо). Екстремальні умови вимагають від працівників підприємства готельного бізнесу акумуляції усіх необхідних дій управлінського та виконавчого характеру, зусиль та засобів для вирішення нагальних питань, в першу чергу, щодо убезпечення гостей та персоналу від негативних наслідків. Позитивний вплив на мотивацію співробітників забезпечують такі стимули, як: довгострокові системи бонусів на основі ключових показників діяльності підприємства, планування на основі проєктних бонусів, нарахування бонусів за вислугу років та інші [172, с. 37].

Одночасно можливо застосовувати й стимулюючі інструменти немонетарного натурального вигляду, що мають відповідну грошову вартість. Прикладами можуть бути заходи щодо оплати за навчання відповідно профілю закладу для працівників підприємства готельного бізнесу, за відвідування спортивних та оздоровчих закладів, а також придбання за пільговими цінами вироблених готельним підприємством продуктів харчування, надання інших послуг цього закладу. Залучення працівників і партнерів до управління

підприємством слугує ефективним стимулом, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості у забезпеченні його прибутковості.

Беручи до уваги вагоме значення кадрового потенціалу в діяльності підприємств готельного бізнесу, враховуючи імідж і відповідне ставлення до праці кожного працівника, система цінностей працівників, їх умови праці мають відповідати потребам у формі відповідних стимулів. Правильно впроваджена система винагород повинна сприяти формуванню у персоналу «відчуття причетності» до конкретного підприємства в готельній сфері, де вони працюють [172, с. 37]. Враховуючи певні ускладнення в системі ведення бізнесу під час воєнного стану в Україні, все більшої уваги потребують такі сегменти в підприємницькій діяльності, як інноваційні технології та методи управління, соціальна відповідальність, інформативність та відкритість в менеджменті персоналу [161, с. 364–365]. Наразі відомо, що у світі практично немає єдиного бачення сутності таких категорій як «мотивація», «стимулювання», «мотив» і «стимул». Отже, беручи за основу концепції та гіпотетичні висновки базових теорій мотивації, можливо допустити певну їх варіативність щодо визначення характерних і пріоритетних для врахування в практичній діяльності підприємств готельного бізнесу інструментів впливу на мотивацію персоналу відповідними стимулами.

Отже, для функції керівництва характерним першочерговим має бути створення стимулів для працівників з метою забезпечення максимального прибутку для підприємства. У свою чергу це сприяє взаємообумовленому зацікавленню щодо визначення найбільш затребуваних персоналом стимулів для їх мотивації в напрямку покращення результатів їхньої праці. В результаті зміни інтересів і зацікавленості персоналу завдяки своєму безпосередньому або опосередкованому впливу на працівників. Під час формування систем мотивації та стимулювання підприємцям не варто забувати про певні відмінності між сутнісними ознаками категорії «мотивація» та «стимулювання», зокрема стосовно їх тривалості дії та ефективності [161, с. 367]. Відмінність цих характерних ознак є цілком очевидною під час

здійснення управлінських функцій керівниками підприємств необхідно враховувати тривалий характер мотивації та тимчасовий характер стимулювання. Це безпосередньо впливає на ставлення персоналу до праці, рамки використання мотиваційно-стимулюючих чинників, а також на терміни проведення відповідних заходів. Найбільшого ефекту набувають методи мотивації та стимулювання завдяки врахуванню зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед внутрішніх факторів [161] варто акцентувати на особливостях функціонування кожного суб'єкта підприємництва, характерних ознаках кожного виду виробничої діяльності, умов праці, стані корпоративної культури, організаційній структурі підприємства, потребах працівників. Зовнішні фактори мають відповідний вплив на споживчий ринок і ринок праці, що може бути зумовлене зокрема політичними, економічними, соціальними, екологічними процесами.

На основі всебічного аналізу та оцінювання специфіки різноманітних методик моніторингу систем стимулювання праці суб'єктів готельного бізнесу формується підґрунтя для імплементації дієвих мотиваційних інструментів, а також для своєчасного регулювання конфігурації системи заохочення трудового колективу.

Рекомендується використовувати метод логічного аналізу для групування співробітників за кваліфікаційними ознаками або характером виконуваних завдань. Це має сприяти чіткому формуванню ієрархії вимог, що пред'являються до працівників підприємства [123, с. 757].

Щодо підприємств готельного бізнесу, практика застосування в умовах воєнного стану та досвід так званих «ковідного» та «постпандемічного» періодів довів доцільність застосування адаптивної методики стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. У періоди криз і невизначеності посилюється міра потреби внесення змін до системи мотиваційно-стимулюючих індикаторів для задоволення запитів підприємств та їх працівників. Прикладом наслідків критичної ситуації під час війни можуть слугувати негативні результати діяльності підприємств готельного бізнесу

аналізуються з урахуванням змін у динаміці обсягів виробництва та наданих послуг, а також скорочення чисельності персоналу. одиниць персоналу та зниження заробітної плати, так і стосовно нагальної потреби в розробці та запровадженні дієвих заходів й відповідного інструментарію для утримання або залучення висококваліфікованого персоналу, удосконалення методів їх мотивації та стимулювання тощо. Фактично близько 90% фонду заробітної плати є базовою основою основної заробітної плати. Відповідно близько 10 % фонду заробітної плати становить додаткова заробітна плата та низка заохочувальних компенсаційних виплат.

Таким чином, тотожне співвідношення в оплаті праці варто розглядати як конкурентну заробітну плату з базовими засадами [104, с. 169]. Щодо формування системи преміювання на підприємствах готельного бізнесу, відповідно до визначених результатів господарської діяльності підприємства для розрахунку рівня преміального винагородження доцільно визначати ключові показники ефективності [104, с. 170]. Можливо застосовувати й індивідуальні матеріальні заохочення для персоналу формуються з урахуванням їхніх потреб. Наприклад, це може включати надання зимового та літнього спецодягу за кошти підприємства готельного бізнесу, знижки на послуги готелю чи придбання харчової продукції (наприклад, напівфабрикатів власного виробництва з ресторану або кафе в межах готельно-ресторанного комплексу, а також забезпечення харчування під час робочої зміни). До переліку додаткових стимулів також відносяться можливості користування спортивно-оздоровчими послугами для працівників і членів їхніх сімей, покриття витрат на мобільний зв'язок, оплата оренди автомобіля або забезпечення пального для власного транспортного засобу працівника для трансферних потреб. Такі форми додаткових пільг спрямовані на заохочення працівників до активної участі у процесах, які сприяють збільшенню прибутковості підприємства.

Базуючись на основних теоріях мотивації праці, якими є наукова організація праці Ф. Тейлора [225], теорія людських відносин Е. Мейо [212],

ієрархія потреб А. Маслоу [213], двофакторна теорія Ф. Герцберга [207], теорія набутих потреб Д. Макклелланда [215], теорія очікувань В. Врума [226], комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера [104], концепція залученості У. Кана [104], маємо враховувати в цих теоріях і сильні, і слабкі аспекти [104, с. 271].

Отже, для удосконалення існуючих методів стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу доцільно враховувати різні аспекти поведінки відповідно до кваліфікаційних категорій працівників і їх особистісні мотиви щодо продуктивності праці.

Таким чином, комплексний підхід до формування ефективної адаптивної методики стимулювання персоналу передбачає необхідність врахування різноманітних факторів та індивідуальні особливості не лише окремого підрозділу, але й окремого працівника з його мінливими потребами.

Для удосконалення методики стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу серед сучасних пропозицій інтеграції системи мотивації першочергово варто враховувати її базові основи. Отже, важливо дотримуватися балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, інноваційних підходів у методиках і інструментах залучення персоналу до сприяння потребам підприємства, принципів корпоративної культури та внутрішньої мотивації.

Характерними ознаками базових елементів у європейських системах мотивації персоналу в Німеччині, Франції, Швеції є [86, с. 274–275]:

1. Співучасть в управлінні.

Приклад: у Німеччині діють представництво працівників у наглядових радах, соціальне партнерство, колективні договори, програми участі в прибутках.

2. Індивідуалізація оплати праці.

Приклад: у Франції застосовують індивідуальні бонуси, комплексну оцінку праці, бальну систему оцінки праці, гнучкі графіки роботи.

3. Солідарна заробітна плата.

Приклад: у Швеції має місце обмеження розриву в оплаті праці, активна соціальна політика, розширені соціальні гарантії, колективізм, програми підтримки сім'ї.

Для українських умов варто уважно вивчати приклади європейських країн у контексті мотиваційно-стимулюючих чинників адаптивних методів управління персоналом. У сфері готельного бізнесу можуть спостерігатися певні відмінності в уподобаннях щодо балансу матеріальних і нематеріальних заохочень, причому найчастіше перевага надається саме матеріальним стимулам.

У складі міжнародних компаній, які мають досвід застосування європейської практики мотивації та стимулювання, відзначається підвищення продуктивності праці на 15–20%. Наразі одним із найбільш пріоритетних напрямків сучасних наукових досліджень в економіці підприємств залишається проблематика формування системи мотивації праці [54].

Гібридна система мотивації праці стає дедалі популярнішою, поєднуючи європейські підходи з інструментами заохочення, адаптованими до місцевих особливостей, можливостей і потреб. Метою таких досліджень є визначення умов для динамічних змін від можливого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, зміни варто впроваджувати поступово і обдуманно, прагнучи мінімізувати ризики. Доцільно базуватися на аналізі досвіду різних підприємств готельного бізнесу, щоб адаптувати їх до актуальних умов бізнес-середовища.

Якщо детальніше аналізувати сутність мотиваційного менеджменту, що об'єднує підходи до визначення адаптивних стимулів в управлінні персоналом у готельному бізнесі, варто зосередитись на системних наукових підходах, які розкривають основи формування компенсаційних заходів та інструментів. Доцільно акцентувати на більш детальному аналізі економічного сегменту компенсаційної політики та інструментарію «залучення, утримання та мотивації персоналу з метою максимізації економічної ефективності діяльності підприємства» [86, с. 117]. Цей напрямок компенсаційної політики в ринковому бізнес-середовищі передбачає функціонально-орієнтоване формування

заробітної плати, продуктивність праці та відповідну взаємодію та взаємовплив на рівень компенсації, оптимізаційні заходи щодо її витратної частини на персонал, конкурентоздатність компенсаційного пакета. Також вирізняють соціальний та психологічний аспекти в компенсаційній політиці мотивації та стимулювання персоналу, що важливо враховувати й стосовно підприємств готельного бізнесу в Україні.

Компенсаційна політика базується на принципах, методах і інструментах, які утворюють цілісну систему, орієнтовану на забезпечення справедливої та ефективної оплати праці. Вона сприяє особистісному розвитку співробітників, набуттю професійних знань і вдосконаленню кваліфікаційних навичок.

При цьому індивідуальні потреби персоналу та їх врахування керівництвом підприємства готельного бізнесу мають важливе значення для мотивування до більш результативної та якісної праці й спонукає застосовувати відповідні заохочувальні стимули.

У зв'язку з негативним впливом війни на економіку України спостерігаються зміни у структурі системи компенсацій. Зокрема, збільшення частки дистанційної роботи в деяких підрозділах підприємств готельного бізнесу призвело до трансформації традиційних форм оплати праці. Вони можуть набувати проєктного характеру виконання договірних робіт. Це стосується таких працівників, як адміністративно-господарський персонал, маркетологи, бухгалтери та інших фахівців.

Значно зростає роль гнучких та змінних виплат. Наприклад, широко застосовується бонусна система, що залежить від результатів виконання договорів, виплати премій за завершення етапів проєктів або розподіл прибутку підприємства між співробітниками. Цінність та пріоритети вибору методики стимулювання персоналу завдяки індивідуальному підходу в деяких аспектах мають перевагу в можливості сприяти формуванню шкали цінностей та критеріїв винагороди й покарання [82, с. 120].

Отже, відбуваються зміни й у методах забезпечення ефективності компенсаційних систем, пов'язаних зокрема зі зростанням вимог до

ефективності, виробничою необхідністю більш ефективно використовувати цифрові технології, потребою в обов'язковому зв'язку між керівною ланкою та персоналом підприємства готельного бізнесу та оцінкою ефективності системи компенсації [34].

В умовах воєнних дій та у повоєнний період українські підприємства готельного бізнесу мусять розробляти гнучку й адаптивну компенсаційну політику, що впливає на їхню конкурентоспроможність. Водночас, у процесі менеджменту суб'єктів туристичної та готельної індустрії ключового значення набувають такі фундаментальні функції, як планування, організація, мотивація та контроль. [184].

Отже, при вдосконаленні систем мотивації працівників доцільно керуватися такими основними принципами: гнучкість та різноманітність; прозорість та об'єктивність; конкурентоспроможність; забезпечення безпеки праці та загального добробуту персоналу; надання допомоги у важких життєвих ситуаціях; справедлива винагорода за роботу в небезпечних умовах; гарантія стабільності зайнятості та достойної оплати праці; а також приваблення та збереження кваліфікованих фахівців. Важливим аспектом також є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню продуктивності праці та професійної мотивації працівників. Крім того, ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби персоналу та забезпечувати можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання [82, с. 121–122].

Законодавство України забезпечує гарантії для суб'єктів трудових відносин щодо адекватної та своєчасної винагороди за їхню працю. Водночас, передбачено юридичну відповідальність за недотримання цих нормативних положень. Структура системи оплати праці в державі диференціюється на основну та додаткову складові, а також включає інші заохочувальні та компенсаційні елементи.

Система правового регулювання оплати праці включає два методи: державно-нормативний та договірний. індивідуально-договірне. Ці методи

мають свої особливості й відмінності, відповідаючи вимогам Кодексу законів про працю України, який визначає соціальні гарантії.

У світовому масштабі близько 325 млн людей працюють на постійній або тимчасовій основі у сфері туризму та індустрії гостинності, зокрема в наданні готельних послуг. Виходячи з цього, для підвищення ефективності роботи підприємств готельного бізнесу в Україні стає нагальною необхідність удосконалення системи стимулювання праці працівників, передусім забезпечуючи їм гідний рівень оплати. В Україні протягом тривалого часу спостерігається значна поляризація рівня заробітної плати між різними секторами економіки, що підтверджується відповідними статистичними даними. У галузі гостинності, де готельний бізнес займає провідне місце серед послуг, рівень заробітної плати складає лише 62% від середнього рівня оплати в інших секторах економіки і лише 46% від загального середнього показника по країні [94, с. 150]. У зв'язку з цим у працівників підприємств готельного бізнесу може навіть з часом виникати та поглиблюватися невдоволення, адже від рівня заробітної плати залежить зокрема й надходження до фонду соціальних виплат (оплата лікарняних, пенсії тощо), тобто створюються негативні аспекти для соціальної напруги. У той же час має місце певний дисонанс між зацікавленістю працівників підприємства готельного бізнесу щодо доцільності укладання колективного договору та середнім рівнем оплати праці, що нівелює мотивацію до сталих трудових відносин.

Доцільним видається переглянути основу колективних договорів у контексті методики мотиваційно-стимулюючих індикаторів для працівників підприємств готельного бізнесу. Рекомендується доповнити їх інструментарієм, спрямованим на об'єктивне оцінювання внеску кожного працівника в розвиток підприємства на основі чітко визначених критеріїв.

Існують чотири основні рівні заробітної плати: мінімальний, середній, достатній і високий оклад. В галузі гостинності спостерігається значна диференціація заробітних плат залежно від професійних груп. Наприклад, оплата години роботи керівників закладів або відділів майже втричі перевищує

годинну оплату праці підлеглих [94, с. 156]. На підприємствах готельного бізнесу України також трапляються факти гендерної нерівності у розмірах посадових окладів, про що свідчить статистика щодо подекуди зафіксованої різниці в посадових окладах чоловіків і жінок серед окремих професійних груп в межах 60–80%.

За останні роки дослідження у сфері готельного бізнесу показали, що лише зайнятість у сфері технології харчування залишається практично єдиною групою професій, де жінки в середньому можуть отримувати вищу заробітну плату порівняно з чоловіками [94, с. 152]. Згідно з аналітичними розрахунками, рівень неформальної зайнятості працівників у готельному секторі становить близько 20% [94, с. 154]. В умовах війни в Україні, а також через змушену мобільність населення у пошуках безпечного місця проживання, спостерігається тенденція до зростання цього показника. Це обумовлює необхідність впровадження державних і місцевих регулюючих механізмів для створення мотиваційних інструментів, які б сприяли взаємній зацікавленості підприємців та найманих працівників.

Для регулювання відносин між роботодавцями та працівниками під час воєнного стану в Україні запроваджено та діє Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». У цей складний період система трудових відносин стикається з жорсткими умовами щодо організації та оплати праці [48, с. 345].

Отже, на підприємствах готельного бізнесу для збереження працездатності персоналу під час дії воєнного стану варто дотримуватися змінної форми організації роботи з оптимізацією графіків роботи. Для забезпечення потреб персоналу на підприємствах готельного бізнесу актуальними для мотивації в напрямку сприяння їх конкурентоздатності залишаються потреби розробляти стимули, спрямовані на задоволення запитів персоналу [48, с. 351–352]. Статистика свідчить про досить низьку заробітну плату в індустрії гостинності. Серед причин того, що робота в цій сфері допоки не є надто привабливою для формування сталого колективу та може суттєво

впливати на відмову від прийняття рішення щодо працевлаштування на підприємствах готельного бізнесу для людей різного віку, можуть бути непередбачуваний графік і неоплачувані понаднормові [93, с. 174].

Одним із способів зниження ризиків та підвищення операційного доходу в середньостроковій перспективі є аутсорсинг. Він передбачає передачу роботодавцем певних або навіть усіх кадрових функцій зовнішньому провайдеру на основі двостороннього договору з урахуванням відповідних факторів. До ключових умов застосування аутсорсингу належать економічна доцільність, бізнесові потреби та масштаби підприємства. Наприклад, у готельному бізнесі, особливо серед підприємств малого та середнього розміру, на аутсорсинг можуть передаватися окремі спеціалізовані послуги. Це зазвичай функції, які потребують виконання фахівцями з високою кваліфікацією або вузькою спеціалізацією, що відсутні всередині самого підприємства.

Для великих готельних мереж характерним є передача на аутсорсинг значної кількості рутинних операцій у сфері кадрового або адміністративного регулювання, завдяки чому звільняється час зокрема для стратегічних планів і певні виробничі ресурси не витрачаються неефективно на непрофільну роботу та заощаджуються кошти замовника [93, с. 175].

Все більшої популярності набуває така модель віддаленого найму, як аутстафінг. У цьому випадку компанія-підрядник надає клієнту спеціаліста або цілу команду професіоналів для роботи над проектом на час дії контракту [11, с. 46]. У готелях, які використовують модель аутстафінгу, немає потреби в застосуванні додаткових матеріальних стимулів для залученого персоналу. Це пояснюється тим, що замовник (готель) відповідає лише за контроль та управління цими співробітниками згідно з умовами укладеного контракту, тоді як підбір кадрів, юридичний супровід, нарахування та виплата заробітної плати, а також усі процеси управління персоналом (HR-функції) є відповідальністю компанії-підрядника. Найбільш затребуваним є використання зовнішніх фахівців для виконання допоміжних або неосновних функцій [93, с. 176]. Також користуються попитом і такі послуги, як HR-менеджмент, фінанси, стратегія,

маркетинг, PR-діяльність, івенти; адміністративні, юридичні, виробничі чи логістичні послуги; ведення бухгалтерського обліку, організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників. За договором аутстафінгу може передбачатися щомісячна зарплата. В індустрії гостинності, зокрема в готельному бізнесі, відповідно до моделі аутстафінгу можливо перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат відповідного готелю або ресторану на підприємстві, де вони були задіяні під час виконання контрактних умов аутстафінгу.

Таким чином, створюються передумови для суттєвої оптимізації фінансових витрат, пов'язаних з оплатою праці, соціальним забезпеченням персоналу, утриманням робочих місць та професійним розвитком працівників, що також сприяє розширенню стратегічного потенціалу підприємства [93, с. 178–179]. Подібна модель ефективна та може бути мотивуючим фактором і для персоналу підприємств готельного бізнесу під час криз та у періоди невизначеності.

Завдяки застосуванню моделі аутстафінгу можливо використовувати працю персоналу підприємств готельного бізнесу лише у разі її потреби та спрямовувати відповідні ресурси за цільовим призначенням у сервісному обслуговуванні. Підприємства з різними організаційно-правовими формами можуть використовувати й різні методи стимулювання.

Наприклад, хоча Україна й має дещо менший досвід використання акціонерної форми підприємництва, але завдяки популяризації серед готельєрів мережових готельних комплексів ця форма підприємництва поступово завойовує довіру, адже їй характерні стабільність, чітке структурування, відповідність сучасним інноваційним запитам як у сфері економіки, так і на споживчому ринку готельних послуг. Одним із ключових стимулів для підвищення зацікавленості у досягненні кращих результатів та можливості впливати на стратегію розвитку підприємства є вибір такої організаційної форми, як акціонерне товариство, де між учасниками розподіляються акції (корпоративні права) [135, с. 142]. Загалом акціонерна форма діяльності мереж

готельних підприємств демонструє суттєві переваги в аспекті формування ефективних механізмів стимулювання та управління кадровим потенціалом. Це спостерігається попри потенційні дисонанси та розбіжності у стратегічному управлінні між мажоритарними та міноритарними акціонерами, а також можливу фрагментацію акціонерного капіталу в його структурному складі. Відтак, необхідно акцентувати увагу на тому, що, як правило, «чим значніше показник управлінського впливу відхиляється від пропорційної частки пакета акцій учасника, тим вищою є ступінь диференціації акціонерного капіталу» [135, с. 143].

Сучасні наукові дослідження уможливляють кількісну оцінку індикаторів структуризації акціонерного капіталу, зокрема, щодо розподілу акційних пакетів. Це обґрунтовує доцільність аналізу таких параметрів, як ступінь концентрації, розпорошеності (дисперсії) та диференціації акціонерного капіталу, а також рівень реалізації управлінської функції, що є ключовим для формування ефективних стимулів для акціонерів. Застосування такої методології, по суті, покликане сприяти об'єктивному вимірюванню трансакційних витрат суб'єкта господарювання, гармонізації інтересів мажоритарних та міноритарних акціонерів, а також забезпечувати прогнозування обсягів цих витрат та їх вартісну (монетарну) оцінку [135, с. 144].

Важливе значення набуває потреба створення системи цінностей працівників, умови їх праці та застосовувані стимули, що зумовлює відповідне ставлення персоналу підприємства готельного бізнесу до праці та дотримання корпоративних принципів. При розробці систем стимулювання кадрів суб'єктів господарювання готельного бізнесу необхідно інтегрувати ключові фінансово-економічні індикатори їхньої операційної діяльності, зокрема: виручку, рентабельність, активи та операційні видатки [206]. Програми мотивації можуть спрямовуватися на реальні потреби працівників, для яких вони безпосередньо й розробляються [34]/ За даними табл. 3.1 представлено систематизовану згруповану характеристику персонал-технологій.

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
«Аутсорсинг»	Передача частини завдань, функцій і процесів всередині підприємства. Це пов'язано з тим, що спеціалізовані компанії можуть ефективніше або швидше виконувати певні функції, такі як інформаційні, маркетингові, фінансові тощо.	Підбір і наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
«Аутстафінг»	Співробітників, які раніше перебували в штаті компанії-замовника, переводять до організації, що займається аутстафінгом. Ця організація оформлює на роботу вже наявний персонал замовника та стає їхнім офіційним роботодавцем.	
«Лізинг персоналу»	Це метод тимчасового або строкового найму працівників, який допомагає підприємству вирішувати завдання у випадках зміни пріоритетних напрямків діяльності та необхідності оптимізації витрат на персонал. По суті, це залучення кадрів для обмеженого в часі виконання певних обов'язків.	
Навчальні персонал-технології		
«Коучинг»	Метод прямого навчання передбачає взаємодію менш досвідченого працівника з більш досвідченим колегою. Зазвичай реалізується у формі наставництва чи консультування. Це дієвий інструмент як особистісного, так і професійного розвитку, який допомагає розкрити внутрішній потенціал людини та підвищити ефективність її діяльності.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу.
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
«Хедхантинг»	Кадрові агентства проводять пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, враховуючи специфіку діяльності клієнта, вимоги до кандидатів і характеристики робочого середовища, застосовуючи прямі методи рекрутингу.	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу.
«Рекрутинг»	Кадрові агентства займаються пошуком кваліфікованих фахівців середньої ланки, орієнтуючись на визначені вимоги до їхніх особистісних та професійних якостей. Для цього використовуються існуючі бази даних кандидатів, а також розміщуються оголошення у засобах масової інформації.	
«Скринінг»	Кадрові агентства займаються підбором необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу.	

Джерело: складено автором на основі [192].

Таким чином, можна стверджувати, що особливою прикметою формування сприятливої кадрової політики на підприємстві готельного бізнесу є створення та підтримка іміджу персоналу, активізація мотиваційно-

стимулюючих принципів задля розвитку та конкурентоздатності підприємства, отримання прибутку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№	Традиційна система управління Персоналом	№	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптація системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Піраміальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва, збудованого на зацікавленості працівників у спільному успіху підприємства в Цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: складено автором на основі [192].

Так, при побудові команд використовується крос-функціональний підхід, пов'язаний, в першу чергу, зі зростанням ролі інновацій на підприємствах. До основних принципів крос-функціонального підходу зокрема належать:

- зміни в ієрархічній структурі. визначення цільових напрямків роботи;
- розподіл інноваційних завдань між малими взаємопов'язаними командами з визначеними лідерами;
- узгодження цілей, графіку виконання визначених етапів робіт,

відповідальність за результати;

– розподіл ресурсів; формування загальної картини проєктних завдань і рішень з урахуванням взаємообумовленого поєднання суміжних і несуміжних задач в одне ціле.

У табл. 3.3 наводиться і пояснюється набір позитивних типів поведінки, орієнтованих як на виконання задач, так і на особисті взаємовідносини та дії лідера з організації ефективної роботи команди.

Таблиця 3.3

Позитивні типи поведінки команди

Види діяльності	Дії лідера
Пропозиції та ініціативи	Пропонування ідей та підходів, які безпосередньо стосуються виконання поставленої задачі.
Розвиток ідей	Розвиток ідей, висунутих іншими; прагнення «пожертвувати» власними пропозиціями.
Функції охоронця	Спрямована на активізацію співрозмовників, розширення кола учасників; або зменшення активності співрозмовників, переривання, завершення або звуження дискусії.
Діагностичний аналіз	Аналіз недоліків та їх причин у конкретній ситуації, організація «мозкового штурму».
Заохочення групової роботи	Виявлення дружньої прихильності, підтримувальна комунікативна стратегія
Пошук інформації	Пошук і надання потрібної інформації, відкритість та чесність.
Вирішення конфліктів	Готовність прийняти конфлікт, вжити заходи по усуненню можливої конфронтації інтересів.
Оцінка	Оцінка переваг пропозицій та їх результативності, визнання персональних заслуг членів команди.
Висловлювання думок звернення	Висловлювання відповідних суджень про вклад кожного, Визнання.
Задоволення потреб	Своєчасне задоволення потреб у зручностях, комфортних умовах праці команди, створення умов для ефективної та безпечної спільної діяльності.
Прийняття рішень	Участь у прийнятті рішень з якої-небудь пропозиції або способу дій.

Джерело: складено автором на основі [192].

Існує логічна послідовність щодо взаємодії між сутнісними поняттями мотивації та стимулювання. І хоча часто ці два часто поняття поєднують за смисловим навантаженням, вони не однотипні, тому не варто їх контекстно ототожнювати. Найбільш просте пояснення концептуальної відмінності в

розумінні сутності цих понять полягає в тому, що мотиви варто сприймати як спрямовуючий елемент, стимули доцільно розглядати як інструментарій для досягнення відповідних цілей. Розглянемо структурно-логічну модель удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу на рис. 3.1.

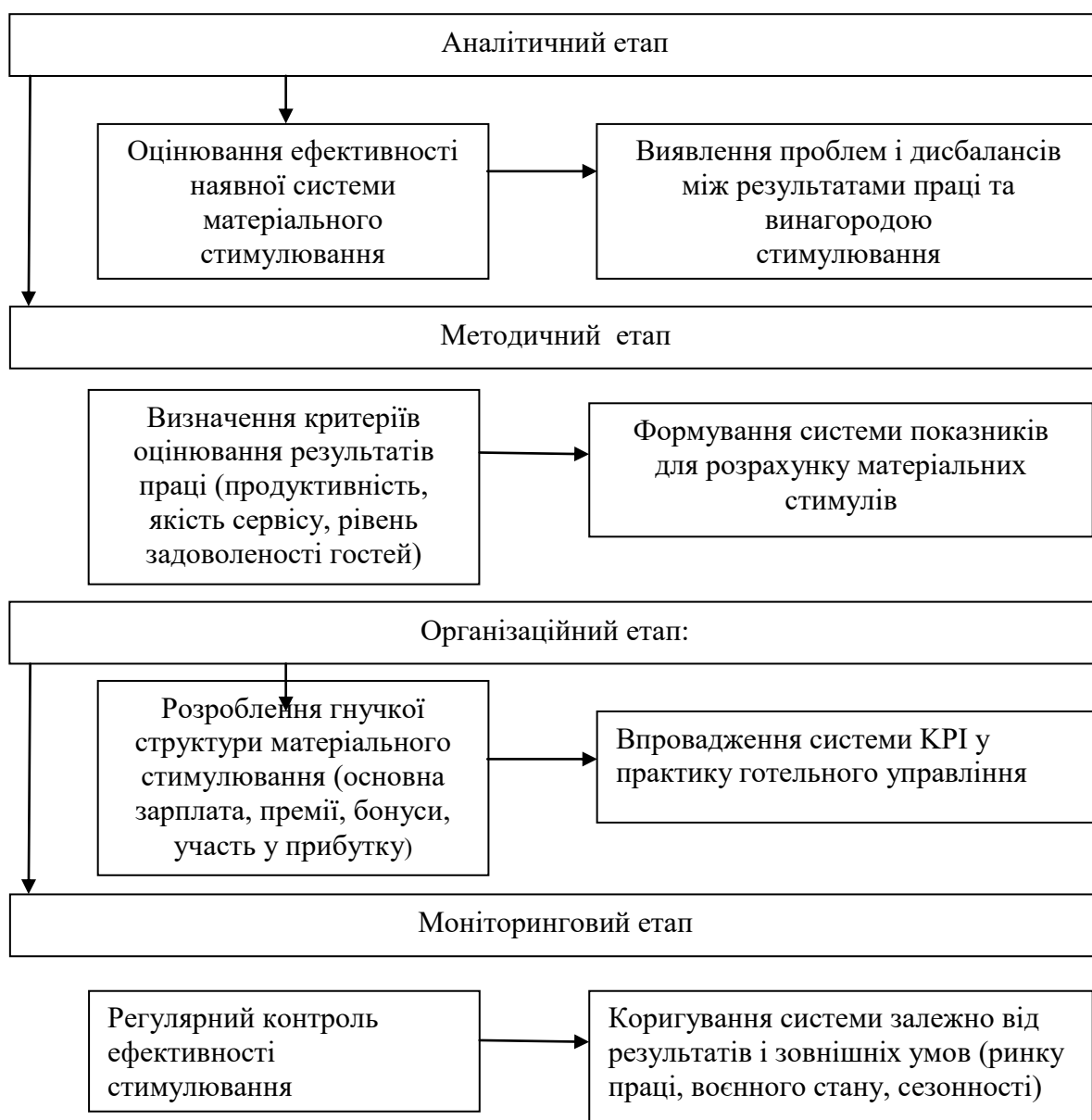


Рис. 3. 1. Структурно-логічна модель удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу.

Джерело: складено автором.

Схема демонструє послідовність етапів методичного удосконалення системи

стимулювання – від діагностики до моніторингу, що забезпечує гнучкість результативність управлінських рішень у готельному бізнесі.

Таблиця 3.4

Методичні підходи до удосконалення управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги для підприємств готельного бізнесу	Інструменти реалізації
Системний	Розгляд стимулювання як частини цілісної системи управління персоналом	Узгодження матеріальних і нематеріальних стимулів	KPI, мотиваційні карти, баланс показників
Ресурсний	Орієнтація на ефективне використання трудового потенціалу	Підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат	Аналіз вартості праці, нормування
Компетентнісний	Урахування рівня професійних компетенцій у системі оплати	Підвищення якості послуг, розвиток персоналу	Грейдинг, атестація персоналу
Поведінковий	Врахування мотивів і цінностей працівників	Зростання лояльності персоналу, зниження плинності кадрів	Опитування, індивідуальні премії
Інноваційний	Використання цифрових технологій у системі стимулювання	Прозорість нарахувань, швидкість управлінських рішень	HRM-системи, онлайн-платформи мотивації

Джерело: складено автором.

У сучасних умовах функціонування підприємств готельного бізнесу особливого значення набуває удосконалення методичних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу (табл. 3.4). Ефективність такої системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволеності працівників та якість наданих послуг. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити п'ять основних напрямів методичного вдосконалення: системний, ресурсний, компетентнісний, поведінковий та інновацій. Системний підхід базується на розгляді процесу стимулювання як частини інтегрованої системи управління персоналом, у межах якої матеріальні стимули взаємопов'язані з нематеріальними. Це

забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства і соціальними потребами працівників, сприяє формуванню єдиної мотиваційної політики.

Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні трудового потенціалу, оптимізації витрат на оплату праці та підвищенні результативності персоналу. Для підприємств готельного бізнесу цей підхід є особливо важливим, оскільки трудові витрати становлять значну частку в структурі собівартості послуг, а гнучке нормування праці дозволяє утримувати фінансову стабільність навіть у кризових умовах.

Компетентнісний підхід передбачає побудову системи оплати праці з урахуванням рівня професійної підготовки, кваліфікації, здатності до інновацій та якості обслуговування клієнтів. Запровадження грейдингових систем, атестацій персоналу та диференціації оплати праці за результатами оцінювання компетенцій стимулює розвиток персоналу та формує кадровий резерв.

Поведінковий підхід зосереджується на вивченні мотивів, ціннісних орієнтацій і трудової поведінки працівників. У готельному бізнесі, де якість сервісу значною мірою залежить від емоційного стану працівника, індивідуалізація стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та залученості персоналу до досягнення спільних цілей.

Інноваційний підхід орієнтований на цифровізацію процесів мотивації та контролю результатів праці. Використання сучасних HRM-платформ, електронних систем преміювання, персоналізованих мобільних застосунків для зворотного зв'язку дозволяє підвищити прозорість системи оплати, забезпечити швидкість управлінських рішень і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Методичне удосконалення управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу має спиратися на комплексне поєднання зазначених підходів. Їх синергійне застосування сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та зміцненню конкурентних позицій підприємств галузі.

Отже, можна зробити висновок про те, що більшість компаній одночасно

вирішувати низку задач за умови сприяння постійному навчанню та розвитку людських ресурсів. Серед цих завдань пріоритетними є:

1. Підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням ключових напрямків діяльності компанії та її актуальних запитів.

2. Застосування гнучких підходів до навчання та професійного розвитку, здійснення навчання на робочому місці, ротації, коучинг, наставництво, тренінги та інші аналогічні методи.

3. Застосування в комплексі управління людськими ресурсами як елемент стимулювання, роботи з кадровим резервом і командної роботи інноваційних форм навчання та розвитку персоналу.

Отже, для підвищення результативності системи управління персоналом, зацікавленості працівників підприємств готельного бізнесу в їх стимулюванні щодо набуття професійних навиків доцільно застосовувати прийоми та методи на основі методології Performance Management. Необхідно проводити систематичний перегляд систем управління персоналом для забезпечення їхньої відповідності цілям підприємства. Відповідно, ключовим залишається активне залучення вищого керівництва готельних підприємств до формування та оновлення кадрової політики, а також до оцінки ефективності роботи підрозділів з управління персоналом (кадрових служб), враховуючи матеріальне стимулювання, на підставі загальних результатів діяльності компанії.

3.2. Рекомендації з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу

Практикою доведено, що в туристичному секторі, персонал відіграє центральну роль, адже постійно взаємодіє з клієнтами, консультуючи їх із різних питань і допомагаючи їм. В туризмі та індустрії гостинності на відміну від інших секторів економіки персонал є пріоритетним ресурсом у підприємницькій діяльності. Однією з причин такого факту є потреба залучати

більше людського ресурсу для обслуговування гостей, у той час, як в інших галузях переважно намагаються спрямовувати свої фінансово-економічні ресурси на технічне оснащення та інноваційні технології.

Наразі і в готельному бізнесі поступово активізуються зусилля в напрямку впровадження ІТ-технологій. Це зокрема може стосуватися автоматизованих програм бронювання, онлайн-бронювання турів тощо. І все ж обслуговування гостей персоналом, а не роботизованими технічними засобами наразі залишається пріоритетним, тобто персонал залишається основним активом туристичних підприємств [11]. Отже, результати праці персоналу підприємств готельного бізнесу можуть суттєво впливати на їх ефективність. Процес розробки ефективних мотиваційних механізмів на підприємствах наведений на рис. 3.2.

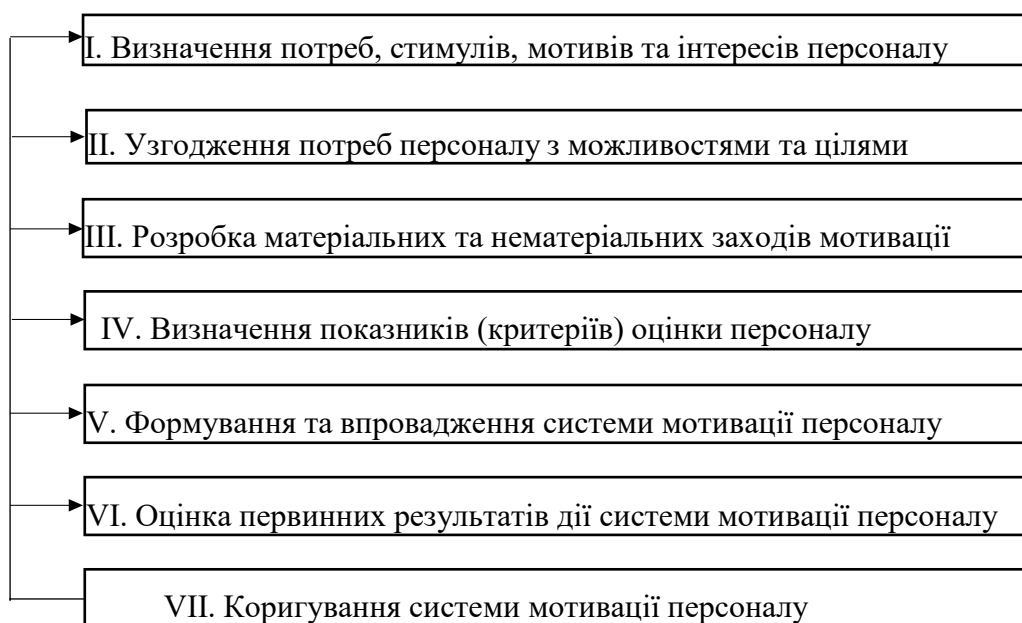


Рис. 3.2. Процес розробки дієвого мотиваційного механізму на підприємствах.

Джерело складено автором на основі [48].

Аналізуючи кожен етап цього процесу, варто зазначити певні характерні ознаки кожного. Наприклад, на першому етапі визначають реальні потреби та мотивації персоналу. Часто на підприємствах, зокрема й готельного бізнесу,

програми мотивації працівників розробляються ТОП-менеджментом без урахування реальних потреб працівників, що може негативно впливати на працівників і ступінь задоволення їхніх потреб. Наразі вирізняють декілька способів визначення реальних потреб і мотивації персоналу. Одним із варіантів може бути опитування працівників щодо їх побажань стосовно виду або форми винагороди за працю. Також існує досвід залучення представників трудового колективу до обговорення на вищому рівні питань, пов'язаних із мотивацією персоналу за умови створення відвертої та сприятливої атмосфери для висловлювання своєї думки кожним/кожною серед присутніх під час заслуховування та обговорення їх думки щодо пропонованих змін до системи мотивації.

Ще одним методом може бути запровадження керівництвом підприємства випадкового опитування працівників щодо їхніх потреб, мотивацій, інтересів і бажаних змін у системі мотивації. Наразі цей метод можливо оцінити як найбільш ефективний завдяки створенню можливостей для врахування потреб усіх працівників і можливості висловити свою думку та пропозиції.

За умов застосування цих методів створюються підстави збалансування інтересів власників, ТОП-менеджменту та персоналу, що має сприяти отриманню вигоди для усіх сторін. Першим кроком при цьому може бути забезпечення мотивації та зацікавленості персоналу підприємства якомога краще працювати в його інтересах. Другим кроком є узгодження потреб персоналу з компетенціями та цілями підприємства.

Як приклад, можливо зазначити, що у разі, коли з різних причин підприємство готельного бізнесу не може повністю задовольнити фінансові потреби своїх працівників, доцільно знайти певний компроміс за допомогою менш витратних засобів. Наприклад, американський письменник і журналіст Д. Пінк у своїй книзі «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» стверджував, що «Якщо..., тоді...», а також радив користуватися принципом «Якщо..., то...». Відповідно до «Якщо..., тоді...» автор радить використовувати принцип «Якщо...», суть якого полягає в тому, що керівництво компанії ставить

перед собою конкретні та реалістичні цілі (наприклад, збільшення прибутку на 20%). Якщо завдання буде виконано та мета досягнута, всі співробітники отримають бажану винагороду. Це може бути наперед заплановані 5% від додаткового прибутку, що розподіляються між працівниками. У разі, якщо ключові цілі не будуть досягнуті, працівники не отримають бажаної матеріальної винагороди. Дотримання цього принципу взаємно пов'язує інтереси працівника та підприємства [205].

Застосування програм бонусів теж можна враховувати в грошовій формі. Це можуть бути бонуси (бали), процент від виконання певних видів робіт, премії, підвищення розміру зарплати та інші додаткові вигоди. Матеріальна мотивація у 85 % випадків позитивно впливає на продуктивність. Інші 25 % – це нематеріальна [195]. Коли інтереси всіх сторін узгоджені, на третьому етапі визначаються конкретні матеріальні та нематеріальні заходи мотивації працівників. Для кожного підприємства готельного бізнесу важливими мають бути компетенції та інтереси як підприємства, так і його працівників.

За висновками низки досліджень система стимулювання співробітників має охоплювати орієнтовно три-чотири фінансові компоненти та чотири-п'ять нефінансових заохочень. Як надмірна кількість, так і нестача мотиваційних засобів вважається малоефективною.

На четвертому етапі відбувається встановлення критеріїв для оцінки працівників, які дозволять забезпечити об'єктивну винагороду відповідно до їхнього вкладу в підсумковий результат. Система мотивації співробітників може бути індивідуальною або груповою. Групова мотивація часто розглядається як застаріла, оскільки її основний принцип полягає в тому, що оплата праці робітника розподіляється порівну між членами трудового колективу, що не в усіх випадках буває справедливим, адже не враховуються індивідуальні результати роботи працівників.

Домінуючим та більш актуальним підходом є індивідуальна мотивація, котра широко застосовується в більшості сучасних організацій і орієнтована на персональні результати діяльності кожного співробітника. Для суб'єктів

господарювання сфери гостинності та туризму визнається оптимальним синтез колективних та індивідуальних механізмів стимулювання. З цією метою доцільно зосередити увагу на персональних заохоченнях, зумовлених індивідуальною ефективністю співробітника. Паралельно, критично важливим є впровадження механізмів колективного заохочення. До них можуть належати колективні премії за підсумками загальної діяльності, заохочення всього персоналу за успішну реалізацію визначених проєктів або організація корпоративного дозвілля. Застосування такого комплексного підходу забезпечує збереження цілісності трудового колективу та підтримує корпоративну згуртованість [39].

На п'ятому етапі здійснюється розробка та імплементація цілісної системи стимулювання кадрового складу, яка інтегрує результати, здобуті на попередніх двох стадіях. Доцільно забезпечити документальне оформлення цієї системи та її неухильне дотримання. Принципове значення має забезпечення поінформованості всього персоналу організації щодо розробленої системи заохочення праці та відповідних показників оцінювання професійної діяльності, що може гарантувати правильне розуміння усіма працівниками умов винагороди та запобігти розбіжностям у їх трактуванні та конфліктним ситуаціям. Невизначеність, брак інформації та неоднозначна інтерпретація ситуацій створюють конфлікти в трудовому колективі [65]. Після впровадження розробленої системи мотивації підприємства мають оцінити результати, для чого порівнюють свої витрати та отримані результати роботи. Оцінити ефективність системи мотивації доречно на основі цифрових показників.

Ефективна система стимулювання персоналу генерує для організації багатовекторні переваги. Економічні вигоди проявляються у підвищенні продуктивності праці, зростанні фінансових надходжень та рентабельності. Паралельно реалізуються соціальні аспекти, що включають удосконалення виробничого середовища, формування іміджу надійного роботодавця та зміцнення корпоративної лояльності персоналу. Важливо також систематично

вимірювати задоволеність працівників відповідного підприємства готельного бізнесу порівняно з іншими та і цілому у сфері туризму та індустрії гостинності. Подібний підхід дозволяє підприємствам постійно вдосконалювати існуючі системи мотивації. Якщо система мотивації дає очікувані результати, вона вважається ефективною і не потребує суттєвих змін. У негативному випадку підприємствам доцільно звернути увагу на виявлення причин, що призвели до відхилень, повернутися до попередніх кроків й за відповідними критеріями більш ретельно оцінити потреби персоналу [68].

Варто пам'ятати, що потреби персоналу мають тенденцію змінюватися з часом. Коли одні потреби задовольняються, з'являються інші, що спонукає до постійного перегляду та удосконалення відомих систем мотивації персоналу. Узагальнення наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами дозволяє виділити основні характерні ознаки для мотивації персоналу в готельному бізнесі та туризмі, у т.ч.:

1. Початковий рівень заробітної плати працівників на підприємствах готельного бізнесу та туризму, як правило, нижчий, ніж на підприємствах інших секторів економіки.

2. Нематеріальні фактори мотивації на підприємствах готельного бізнесу та туризму відіграють значно більшу роль порівняно з підприємствами інших секторів економіки.

3. Для мотивації працівників підприємств готельного бізнесу та туризму основна увага має бути зосереджена на підвищенні колективної згуртованості працівників та об'єднанні їх для досягнення спільної мети.

4. З метою досягнення оптимальної продуктивності праці пріоритетного значення набувають підходи, орієнтовані на оптимізацію соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі. Водночас рівень матеріальної винагороди має бути адекватним базовим потребам персоналу.

Виходячи з цих характеристик, підприємства готельного бізнесу та туризму мають розробляти власні системи мотивації. Для кожного підприємства ця система повинна бути індивідуальною щодо очікувань, потреб

і мотивації людей, які там працюють. Одна система мотивації може бути ефективною на одному підприємстві, але не досягати очікуваних результатів на іншому. Основна відмінність полягає в різних потребах працівників.

Для більш детального аналізу мотивації персоналу на підприємствах готельного бізнесу та туризму проведено дослідження результатів на основі зарубіжного досвіду подібних підприємств. Наприклад, міжнародна мережа готелів Holiday Inn пропонує співробітникам та їхнім найближчим родичам безкоштовне харчування та проживання в готелі за спеціальними цінами, близькими до собівартості. Готельна мережа Heliopark Hotels and Resorts імплементувала систему стимулювання персоналу, яка передбачає нарахування преміальних виплат співробітникам за досягнення визначених критеріїв ефективності. Мережа готелів Four Seasons пропонує своїм працівникам безкоштовне проживання в будь-якому, навіть найдорожчому номері, та 50% знижку на харчування. Такий підхід допомагає зменшити плинність кадрів та утримати найкращі таланти.

І. Поборозник провела незалежне дослідження і дійшла висновку, що «мотивація праці в індустрії гостинності передбачає матеріальну винагороду та матеріальне стимулювання. І від цього залежить ефективність трудової діяльності» [150]. Міжнародна практика функціонування підприємств індустрії гостинності свідчить про те, що усвідомлення менеджментом критичної ролі людського капіталу є фундаментальною передумовою для досягнення конкурентних переваг на ринку послуг. Персонал, взаємодіючи з клієнтами, забезпечує не просто надання сервісних функцій, а створює атмосферу гостинності, що є ключовим для реалізації головної мети – повного задоволення потреб споживачів.

У контексті розробки положення про матеріальне стимулювання трудової діяльності співробітників закладів готельного сектору рекомендується передбачати систему критеріїв та положень, за умови недосягнення або порушення яких розмір преміальної винагороди коригується в бік зменшення або повністю призупиняється.

У випадку укладання колективної угоди на рівні підприємства вважається доцільним інтегрувати до цього документа вичерпний перелік питань, пов'язаних з організацією трудової діяльності та системою матеріального заохочення персоналу [182]. Враховуючи, що до підприємств готельного бізнесу активно долучаються малі підприємства, такі рекомендації є актуальні й для них.

Наразі дослідники більш активно пропонують як інструмент матеріального стимулювання працівників використовувати механізм участі працівників організації в розподілі прибутку [204]. В індустрії гостинності плінність кадрів вища, ніж в інших секторах, що негативно впливає на мотивацію персоналу, а отже, і на задоволеність клієнтів [204].

Таким чином, у сфері діяльності підприємств готельного бізнесу нагальною проблемою є потреба вирішити питання забезпечення достатньої уваги мотивації працівників і створенню належних умов праці.

Ще однією особливістю мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу є те, що донедавна фінансова винагорода була головним мотивуючим фактором, а в деяких випадках і єдиним стимулом. Сьогодні ж на першому місті виявляється необхідність створення правильної «хімії» в колективі та справедливого ставлення з боку керівництва. Це пов'язано з тим, що, як правило, багато працівників підприємств готельного бізнесу отримують зарплату нижче середньої, і майже 90% незадоволені цим. Отже, мотивація через нематеріальну винагороду не досягає того, чого б організація прагнула досягти з точки зору мотивації працівників [222]. Таким чином, успішна робота вимагає особистої зацікавленості працівників у її результатах, мотивації, яка постійно спрямовує та підтримує їх. Успішна система мотивації і стимулювання – це ефективний інструмент управління персоналом і збільшення прибутку, яка має бути реально досяжною, збалансованою та по-справжньому привабливою.

Розробка ефективної системи мотивації на підприємствах індустрії гостинності вимагає комплексного підходу, що враховує широкий спектр

факторів – від економічної доцільності до індивідуальних цілей та потреб персоналу. Такий підхід є фундаментальною умовою для забезпечення високого рівня задоволеності співробітників, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість сервісу, швидкість виконання операцій та загальну продуктивність праці.

Після знаходження зростаючого резерву варто визначити напрямок підвищення продуктивності праці. Якщо резерви не задіяні, але є реальні можливості підвищення продуктивності праці для конкретних підприємств, це треба кількісно оцінити та застосувати з часом. Ці резерви реалізуються за допомогою технічних та організаційних заходів.

Оптимізація задіяння кадрового ресурсу сприяє підвищенню продуктивності праці, що уможливорює зіставлення її рівня між різними підприємствами одного галузевого спрямування. Детермінація динаміки зростання продуктивності праці на численних функціонуючих підприємствах здійснюється на основі факторів, що визначають ступінь технологічного оснащення, механізації виробничих процесів та ефективності їх організації. Імплементация цих заходів у виробничий процес спрямована на оптимізацію штатної чисельності та нарощування продуктивності.

Перманентне та високоякісне навчання, перекваліфікація та вдосконалення кваліфікації персоналу є ключовим детермінантом ефективного функціонування досліджуваної системи. Прийняті та задіяні у виробничому процесі фахівці нерідко залишають робочі місця внаслідок незадовільних умов праці, що негативно позначається на стані виробництва, його техніко-економічних індикаторів та стабільності функціонування. У зв'язку з цим, доцільно виокремити наступні стратегічні напрямки підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств готельного сектору:

- проведення універсальної атестації персоналу на предмет відповідності їхніх теоретичних і практичних знань займаній посаді чи робочому місцю;
- оптимізація кадрового складу шляхом заміщення некваліфікованих/малокваліфікованих співробітників висококваліфікованими

фахівцями на конкурсній основі, імплементація внутрішньофірмових програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації з орієнтацією на освоєння кожним працівником суміжних спеціальностей;

- розширення функціональних обов'язків та зон відповідальності персоналу;
- забезпечення можливостей для здобуття вищої та середньої спеціальної освіти без припинення виробничої діяльності серед широкого кола робітників;
- розробка та впровадження комплексної системи матеріального стимулювання, яка передбачатиме облік, оцінку та адекватну винагороду за ініціативи та інновації, що сприяють підвищенню продуктивності праці;
- систематичне інформування персоналу щодо ключових економічних індикаторів та результатів колективної діяльності, а також обґрунтування прямої кореляції між зростанням продуктивності праці та динамікою заробітної плати;
- своєчасне врегулювання соціальних аспектів, створення оптимальних умов для праці та рекреації;
- формування сприятливого психологічного мікроклімату та популяризація заходів, спрямованих на посилення корпоративної згуртованості.

У галузі готельного бізнесу розподіл функцій та зумовлена ним спеціалізація у сфері стимулювання трудової діяльності корелює, передусім, з розміром підприємства. У малому готельному сегменті, як правило, власник одноосібно здійснює управління людськими ресурсами, відповідаючи за рекрутинг, відбір персоналу, його професійний розвиток та стимулювання. Діяльність невеликих готельних підприємств нерідко базується на родинних зв'язках та сімейних принципах.

Мотиваційні чинники в таких суб'єктах господарювання диференціюються для двох категорій внутрішніх стейкхолдерів. До першої належать співробітники, які є членами сім'ї власника. Другу групу становлять наймані працівники, що не мають родинних зв'язків із власником. Такий підхід дозволяє враховувати особливості кожної категорії персоналу. Пріоритетне

ставлення до родичів у питаннях винагороди та кар'єрного зростання на сімейних підприємствах може чинити дестимулюючий вплив на інших співробітників, провокуючи значну ротацію кадрів.

У сучасному економічному ландшафті зростає значення нефінансових стимулів, які позитивно позначаються на продуктивності праці, операційній ефективності та ринковій конкурентоздатності. Досягнення стратегічних цілей організацій значною мірою залежить від спроможності їхнього персоналу до високопродуктивної, якісної та інноваційної діяльності, генерації та імплементації новітніх ідей, набуття актуальних знань і вдосконалення професійних компетенцій, що кумулятивно забезпечує позитивний корпоративний результат та обумовлює довгостроковий успіх.

Заходи нефінансового стимулювання можуть бути як індивідуально орієнтованими, так і мати загальнокорпоративний характер. До останніх відносяться колективні ініціативи, а також надання різноманітних переваг, що формують так званий соціальний пакет. На сучасному етапі соціальний пакет визнається одним з найбільш дієвих інструментів мотивації персоналу. Серед типових прикладів таких пільг можна виділити забезпечення харчуванням, медичне страхування, компенсацію транспортних витрат і витрат на мобільний зв'язок, надання пільгових або безоплатних путівок до оздоровчих закладів, а також можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок коштів організації.

Пріоритетні заходи передбачають культивування взаємної довіри серед персоналу, консолідацію корпоративної єдності та посилення неформального лідерського авторитету керівництва, а також ефективне формування команд (тімбілдинг). Необхідно також враховувати дію таких детермінант, як систематизовані процедури відбору, оптимізація архітектури команди та раціональний розподіл функціональних обов'язків. Ці ініціативи спрямовані на створення продуктивного професійного середовища та налагодження ефективних горизонтальних комунікацій як у межах окремих структурних підрозділів, так і між регіональними філіями.

У рамках концепції Performance Management успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значимих величин відповідно до формули успіху:

$$R \times W \times A = P, \quad (3.1)$$

де R (Readiness) – готовність (необхідні засоби);

W (Willingness) – бажання (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) – уміння (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити);

P (Performance) – підготовка виступу.

Функціонал кожного співробітника, від початкового рівня до вищого керівництва, по суті, полягає у реалізації визначених завдань. У щоденній професійній діяльності персонал зосереджується не на узагальненому концепті трудової діяльності, а на виконанні дискретних елементів, що формують її цілісну структуру. Основною метою системи мотивації є досягнення максимальної ефективності використання наявних людських ресурсів, що безпосередньо сприяє підвищенню загальної продуктивності та економічної вигоди підприємства. У зв'язку з цим, цілком очікуваним є те, що в найближчій перспективі інформаційні та передові технології займуть провідні позиції серед найбільш багатообіцяючих економічних секторів. Щодо розуміння сутності категорії «бажання» в контексті праці та трудових ресурсів, варто взяти до уваги те, що якщо у робітника є все необхідне, то залишається очікувати на появу певного бажання. Мотивом у цьому випадку є очікувані наслідки успішного виконання завдання та реакції працівників на поведінку керівників. Запорукою успіху в управлінні персоналом є ефективна поведінка менеджерів, що може сприяти виникненню у персоналу бажання працювати.

Щодо категорії «вміння», варто зазначити наступне. Коли працівників забезпечують усім необхідним для виконання завдання, у них можуть бути передумови та бажання для виконання цих робіт і їм залишається лише досягнути

потрібного вміння, набути які можливо лише завдяки навичкам.

Реалізація формули успіху показана на рис. 3.3.

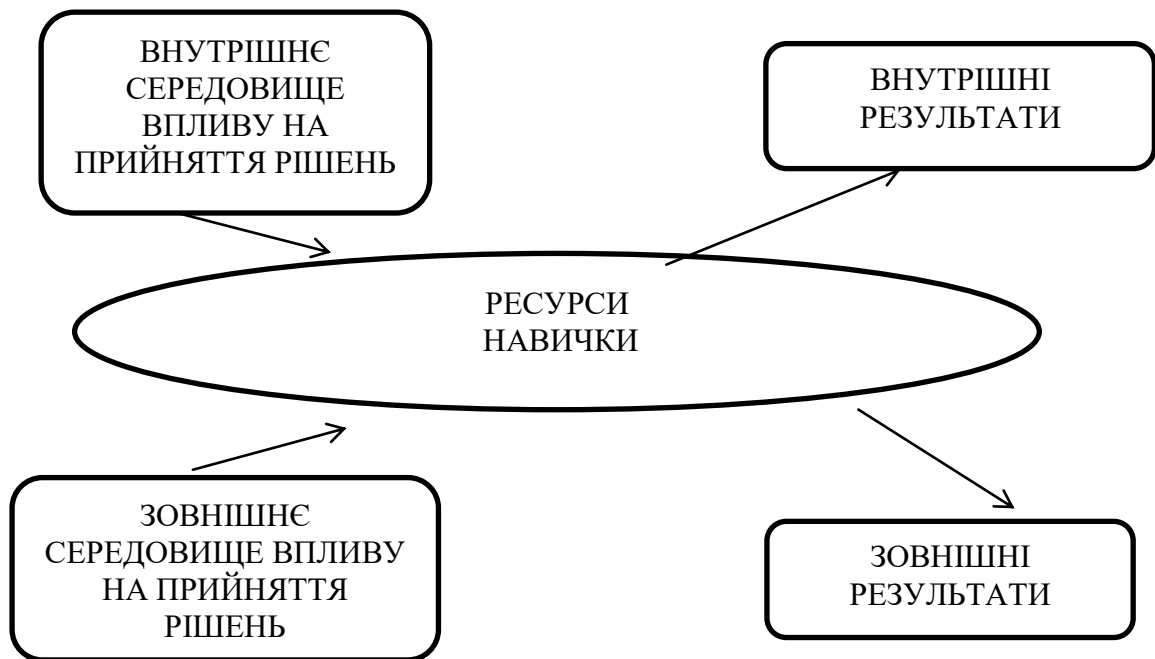


Рис. 3.3. Формули успіху в діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [192].

Відтак, перед розгортанням трудової діяльності персоналу, необхідно ретельно оцінити їхню готовність, прагнення та спроможність до виконання поставлених завдань. Забезпечення співробітників необхідними виробничими засобами сприяє перетворенню завдань на результати, а гарантування адекватної матеріальної винагороди забезпечує високу мотивацію для досягнення оптимальних показників.

У контексті підприємств готельного бізнесу обґрунтованим є впровадження методології Assessment Centre, що дозволяє здійснити комплексну діагностику кадрового потенціалу організації. При оцінюванні управлінського складу стає можливим отримати аналітичний зріз їхнього управлінського потенціалу, що відображає ступінь розвитку ключових інтелектуальних, комунікативних, організаційних та особистісних якостей менеджерів, а також рівень їхньої професійної компетентності.

У табл. 3.5 наведено характеристику оцінки професійних знань до відповідного рівня.

Таблиця 3.5

Оцінка професійних знань

Рівень	Характеристика
А	Має досвід у застосуванні процедур та методик, які чітко регламентовані та виконуються у встановленому порядку. Можливо, потрібні навички роботи зі спеціалізованим обладнанням. Займається виконанням різноманітних адміністративних завдань, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підрозділу.
Б	Володіє спеціалізованими навичками для виконання складних адміністративних завдань. Орієнтується у практичних процедурах та правилах, що регулюють робочі процеси. За потреби може знадобитися більш глибоке або широкі розуміння професійної сфери для реалізації певних функцій. На цьому етапі часто виконується й частина професійної діяльності.
В	Розуміння та використання основ теоретичних знань формується як через формальну академічну підготовку, так і через практичне набуття предметних умінь. Зазвичай для цього потрібна спеціалізація у таких напрямках, як планування, законодавча діяльність, дослідницька робота та інші подібні сфери.
Г	Робочі посади на цьому рівні потребують значної експертності в питаннях діяльності департаменту або відповідній галузі спеціалізації. Такий рівень вимагає виняткових знань і досвіду, завдяки яким фахівці можуть розробляти політику та впроваджувати практичні рішення під час виконання своїх обов'язків.

Джерело: складено автором на основі [192].

У випадку оцінки профільних спеціалістів, це дозволяє визначити забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами та прогнозувати ефективність їхньої майбутньої діяльності. Детальний аналіз наявних та відсутніх компетенцій сприяє розробці цільових програм навчання та професійного розвитку персоналу, які є адаптованими до індивідуальних потреб, а не носять узагальнений характер. На підставі оцінки ефективності співробітників у відповідних функціональних сферах, виявлення їхнього потенціалу та визначення «зони найближчого розвитку» для кожної особистості, стає можливим формування прогнозів індивідуального професійного зростання, розробка індивідуальних планів розвитку, а також визначення загальних стратегічних перспектив функціонування підприємства.

Описи рівнів субфактора «Складність і різноманітність» здійснюються з

урахуванням специфіки діяльності підприємства. Приклад таких описів наведений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Рівні оцінки субфактору «Складність і різноманітність»

Рівень	Характеристика
I	Виконання індивідуального внеску у вирішення складних завдань або комбінацію обов'язків і функцій характеризує цей рівень роботи. Від працівника очікується розуміння, як його діяльність взаємопов'язана з роботою інших співробітників організації. Він може бути залучений до завдань, які потребують знання роботи інших підрозділів або сфер діяльності компанії, але реалізація цих завдань не передбачає обов'язкової колективної співпраці для досягнення спільного результату. Цей рівень типово відповідає посадовим обов'язкам працівників, що виконують самостійні наукові дослідження, займаються продажами або консультують із питань кар'єрного планування. Сюди також включаються керівники нижньої ланки, відповідальні за планування, контроль і оцінювання роботи підлеглих. Такі керівники приймають результати роботи після завершення процесу, контролюють безпосередньо працівників чи старші групи, такі як майстри чи бригадири. Водночас їм часто необхідно встановлювати вимоги до виконання певних операцій, визначати пріоритети та планувати робочі процеси. Більшість посад у компаніях потрапляють у межі цього рівня.
II	Посади цього рівня мають значні внутрішньовідомчі можливості й вплив на організацію. До цієї категорії належать ролі, які передбачають управління різними функціями та завданнями через команду підлеглих. Діяльність, якою вони керують, тісно пов'язана з загальними цілями компанії, що робить особливо важливою координацію робіт із іншими підрозділами компанії чи зовнішніми організаціями. Успішне виконання обов'язків вимагає здатності інтегрувати різні точки зору, думки та інтереси, притаманні іншим підрозділам і організаціям.

Джерело: складено автором на основі [192].

Далі доцільно розглянути навички, необхідні для безпосереднього спілкування з людьми (табл. 3.7). На початковому рівні діяльність персоналу передбачає комунікацію з метою обміну інформацією. Для кваліфікації на рівні I+ індивід повинен демонструвати спроможність автономно керувати цілісним операційним циклом або функціонуванням технічного обладнання без безпосереднього нагляду з боку керівника. Альтернативно, це може бути лідерство над внутрішньою чи зовнішньою робочою групою з різноманітними функціями, супроводжуване повною відповідальністю за колективні результати.

На другому рівні така праця зумовлює значний вплив на поведінкові

патерни інших суб'єктів, а також на трансформацію їхніх поглядів чи внутрішнього середовища за допомогою методів переконання. Вищий ступінь навичок міжособистісної взаємодії зазвичай вимагається для посад, які передбачають вагомий вплив на інших індивідів як усередині, так і поза організаційною структурою. Ці посади передбачають глибоке розуміння механізмів людської поведінки та чинників, що ініціюють її зміни.

Таблиця 3.7

Рівні оцінки субфактору «Навички взаємодії з людьми»

Рівень	Характеристика
1	Робота на цьому рівні передбачає взаємодію з метою отримання або передачі інформації. Важливо володіти навичками чіткого формулювання запитань і здатністю отримувати необхідні роз'яснення. Вимоги до компетенцій можуть охоплювати технічні чи функціональні аспекти взаємодії, зокрема, використання спеціалізованої термінології.
2	Робота на цьому рівні передбачає значний вплив на поведінку інших, здатність змінювати думки чи обставини за допомогою ефективного переконання. Особливо важливою є вміння передавати технічну або функціональну інформацію у простій і зрозумілій формі, доступній для тих, хто не є фахівцем у цій сфері. Такі навички зазвичай потрібні людям, які займаються розподілом завдань, слідкують за їх виконанням, оцінюють результати роботи, а також відповідають за розвиток і навчання персоналу.
3	Високий рівень навичок комунікації зазвичай необхідний для ролей, які мають значний вплив на інших людей як всередині організації, так і за її межами. Такі посади потребують глибокого розуміння механізмів людської поведінки та чинників, що спричиняють зміни в ній. Аналогічно, робочі місця, пов'язані з частими ситуаціями сильного загострення конфліктів, також вимагають подібного рівня компетенцій. До цього рівня часто належать посади, пов'язані з проведенням переговорів. У випадках, де відсутня необхідність досягати взаємовигідних результатів під час переговорів, може вимагатися менш виражене володіння навичками взаємодії.

Джерело: складено автором на основі [192].

При подальшому обчисленні інтегрального показника для фактора «Знання» враховуються величини кожного з підфакторів шляхом добутку їхніх індивідуальних показників, які встановлюються згідно з відповідними індивідуальними шкалами. Цей методологічний підхід обрано з метою виявлення взаємозалежності та взаємодії між цими елементами. Зазначені підфактори розглядаються як взаємопов'язані компоненти, які через свій взаємний вплив потенціюють індивідуальний внесок кожного у формування

інтегрального рівня фактора «Знання». У випадку, коли професійні знання відповідають оцінці «Е+», слід обирати вище значення. Натомість, для робочих місць, яким присвоєно оцінку «мінус Е» (або «І»), необхідно застосовувати нижче значення, як це деталізовано у табл. 3.8.

Розглянемо відповідність працівників професійним знанням на прикладі підрахунків балів фактору «знання» за 100 системою оцінювання.

Таблиця 3.8

Приклад розрахунку балів фактору «знання»

		І			ІІ		
		Складність взаємодії			Навички взаємодії з людьми		
		1	2	3	1	2	3
Професійні/ предметні знання	А	100	100	100	60	60	60
		90	90	90	61	65	65
		80	80	80	65	68	70
	Б	81	85	87	71	73	75
		86	86	88	76	78	78
		88	88	89	78	79	80
	В	71	73	75	81	85	87
		76	78	78	86	86	88
		78	79	80	88	88	89
	Г	60	60	60	89	90	90
		61	65	65	91	95	99
		65	68	70	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [192].

Посадовий профіль є інструментом для аналізу характеру виконуваних завдань та встановлення відповідних рівнів відповідальності.

У межах організаційної структури виокремлюють три основні категорії функціональних обов'язків: діяльність, орієнтована на дослідження та розробку рекомендацій. Параметри «Відповідальність» та «Творчий потенціал» підлягають оцінці за чотирибальною шкалою (від 0 до 3) з дискретним кроком в

одну одиницю (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Приклад розрахунку профілю робочого місця

Профіль	Відмінність кроків	Опис профілю робочого місця
A3	+3	Координація (пряма відповідальність). Несе відповідальність за досягнення кінцевого результату виконання програм у рамках ключових бізнес-рішень. У інших випадках впроваджує політику компанії або займається розробкою програм.
A2	+2	Регулювання передбачає надання уповноваженій особі права приймати остаточні рішення у межах своєї зони відповідальності, дотримуючись політики компанії та чинного законодавства. Це може включати управління, проведення досліджень чи здійснення примусових заходів..
A1	+1	Процес. Насамперед, забезпечення програми або послуги. Можливе залучення до розробки чи аналізу рекомендацій.
Б	0	Консультування. Діяльність спрямована на гармонійне поєднання розробки та впровадження, із акцентом на рекомендаційно-консультативну функцію.
B1	-1	Аналіз. Спрямований на вивчення та/або створення програм. Методики зазвичай визначаються специфікою завдання. Як правило, процес аналізу повинен виконуватись у стислі терміни. Отримані результати здатні впливати на подальший розвиток.
B2	-2	Прикладні дослідження, аналіз, проектування та розробка програмного забезпечення.
Г3	-3	Здійснює оригінальні дослідження.

Джерело: складено автором на основі [192].

Виявлено, що використання методики Hay Group для оцінки продуктивності праці забезпечує надходження об'єктивної інформації. Ця інформація є критично важливою для комплексного аналізу організаційної архітектури, валідної оцінки персоналу та посадових позицій, а також для ідентифікації можливостей професійного розвитку співробітників, формування обґрунтованих систем компенсації та загальної оптимізації процесів управління людськими ресурсами.

Отже, метод Hay Group застосовується для оцінки відносної значущості

та цінності різних посад у межах організаційної структури, а також для ідентифікації ключових взаємозв'язків між ними. Еволюція штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові функціональні можливості. У цьому контексті обґрунтовано виглядає запровадження позиції інженера запитів для штучного інтелекту (prompt engineer), основною функцією якого є спеціалізація на ефективній взаємодії з моделями ШІ.

Індустрія гостинності, зокрема готельний сектор, традиційно вирізняється динамічним розвитком як в Україні, так і на глобальному рівні. Проте, протягом останніх років, після періоду пандемічних обмежень, вітчизняний готельний бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією та енергетичними кризами. Це неминуче позначилося на стандартах та якості надання готельних послуг.

Питання безпеки та інтенсифікації застосування інтернет-технологій набули статусу ключових пріоритетів для суб'єктів готельного господарства. Крім того, зростання суспільної обізнаності щодо принципів сталого розвитку, свідомого споживання, а також турботи про здоров'я та добробут, формує нові критерії до галузевих стандартів. Попри дію воєнного стану в Україні, значна частина готельєрів виявляють оптимізм щодо майбутнього та очікують на відновлення після перемоги.

Існує чітке усвідомлення, що шлях до стабілізації та відродження індустрії гостинності передбачає запровадження певних обмежень на обсяги послуг та кардинальну оптимізацію витрат і ресурсів. Головною стратегічною метою залишається забезпечення функціонування підприємств до завершення воєнних дій, збереження об'єктів та робочих місць.

Це підтверджується результатами онлайн-опитування українських готельєрів, організованого Асоціацією готелів та курортів України (АГУ) за підтримки Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ). У дослідженні взяли участь 89 об'єктів, переважна більшість яких розташовані у Києві, Київській, Львівській та Одеській областях. Представники Сумської та Миколаївської областей не брали участі в опитуванні, що, ймовірно,

пояснюється перебуванням цих регіонів у зоні активних бойових дій та відсутністю можливості для проведення аналітичної роботи під час дослідження [176].

Аналіз впливу військових дій на готельний бізнес України дозволяє виділити три основні категорії закладів розміщення. По-перше, це об'єкти готельної інфраструктури, розташовані у регіонах з відносно низьким рівнем загрози, які під час конфлікту зазнали впливу суттєвого зростання попиту. Це було зумовлено інтенсивним міграційним потоком населення з її східних та центральних областей. До цієї групи переважно належать заклади у Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській, Вінницькій та Полтавській областях.

По-друге, це готельні підприємства, що знаходилися поза зонами активних бойових дій, однак зіткнулися з кардинальною трансформацією структури попиту. Значний відтік та дефіцит кваліфікованого персоналу, спричинений міграцією українців у пошуках безпеки, істотно позначився на їхній операційній діяльності, зокрема у сфері надання готельних послуг. До цієї категорії відносяться великі міські центри, такі як Київ, Одеса, Запоріжжя, Дніпро, Житомир, Хмельницький, Рівне, Кропивницький та Черкаси.

По-третє, це заклади розміщення, що розташовані на тимчасово окупованих територіях або безпосередньо в зонах активних бойових дій (Харківська, Чернігівська, Сумська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька області). Незалежно від поточного статусу території (де-окупована чи тимчасово окупована на момент звіту), їхній фізичний стан є вкрай критичним, а в багатьох випадках відновлення визнано неможливим. Загалом, ці обставини призвели до значних змін у географії та інтенсивності туристичних потоків по всій Україні [155].

У 2023 р. згідно з аналізом компанії Ribas Hotels Group, ключовою тенденцією на українському готельному ринку стала трансформація парадигми туристичних дестинацій. За результатами показників, літній сезон продемонстрував вищі рівні ефективності порівняно з найуспішнішими

зимовими періодами, при цьому середня ціна була зіставна із зимовою.

Протягом літнього періоду 2023 р. на курорті Буковель були зафіксовані значні досягнення за трьома основними індикаторами: рівнем завантаженості (occupancy), середньою добовою вартістю номера (ADR) та доходом на наявний номер (RevPAR). Ці показники становили 78% для завантаженості, 3878 грн для ADR та 3041 грн для RevPAR. Для порівняння, у 2022 р. відповідні індикатори були значно нижчими: 50% завантаженості, 1810 грн ADR та 908 грн RevPAR. Відтак, рівень завантаженості зріс більш ніж у 1,5 рази, показник ADR збільшився більш ніж удвічі, а RevPAR – більш ніж утричі.

З метою контекстуалізації, готельний сектор Львова того ж літа демонстрував рівень завантаженості 54%, що на 4% перевищує показник аналогічного періоду 2022 р. (50%). Одеса завершила сезон з рівнем завантаженості готелів міста на позначці 29%. Варто зазначити, що влітку 2023 р. у всіх цих випадках відвідувачі переважно надавали перевагу безпечним західним напрямкам [176].

Україна послідовно демонструє прагнення до залучення іноземних інвестицій та підвищення своєї інвестиційної привабливості. Як невід'ємна частина європейського простору, вона зберігає інтерес потенційних інвесторів навіть в умовах воєнного стану. Свідченням значного посилення такої зацікавленості є результати міжнародних опитувань, згідно з якими кожен другий єропеець та кожен сьомий американець висловлюють намір відвідати Україну.

З метою наявних можливостей, Європейська Бізнес Асоціація та Global Business for Ukraine, у співпраці з Ukraine Invest, презентували інтерактивну карту інвестиційних та бізнес-можливостей України. Цей ресурс дозволяє потенційним інвесторам ознайомитися з актуальними проектами у різних регіонах, їхніми специфічними характеристиками та умовами, а також подати запит у разі зацікавленості. Карта також включає відомості про регіони країни. За даними Міністерства економіки, на ній наразі представлено 81 проект, що охоплюють 14 ключових секторів економіки, зокрема сільське господарство,

будівництво, транспорт і логістику, переробну, харчову, паливну, легку та важку промисловість, туризм, освіту тощо [176].

У поточному році Уряд ініціював низку програм підтримки бізнесу, зокрема програми доступного кредитування та мікрогрантів. Зокрема, успішно функціонує програма «Доступні кредити 5-7-9». Додатково, з державного бюджету було виділено 18 млрд гривень на розвиток інфраструктури та екологічні проєкти. Програма мікрогрантів, спрямована на стимулювання підприємницької активності серед громадян, виявилася надзвичайно ефективною [176]. Завдяки цій ініціативі значна кількість суб'єктів господарювання, включно з книгарнями, кав'ярнями, пекарнями та малими виробництвами, отримала грантову підтримку, що сприяло створенню або розширенню понад 7000 нових або існуючих бізнесів по всій країні. Ці заходи розглядаються як стратегічні інвестиції у людський капітал та підприємницький потенціал, надаючи підтримку особам, які прагнуть започаткувати власну справу та вірять у майбутнє країни, попри втрату зайнятості чи вимушене переміщення внаслідок військових дій.

У 2024 р. для підтримки розвитку підприємницької діяльності передбачено виділення 1,4 млрд грн. грантових коштів. Зокрема, у межах ініціативи «EU4Business», за фінансової підтримки Європейського Союзу та Уряду Німеччини, спрямовано 100 грантів розміром до 10000 євро кожен на відновлення діяльності мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) [2].

Паралельно Асоціацією готелів та курортів України (UHRA) була організована конференція, присвячена аналізу прогресу в імплементації плану категоризації готелів та інших закладів розміщення за період 2022–2023 р.р. За результатами цієї зустрічі досягнуто домовленості про подальшу співпрацю між Державним агентством розвитку туризму України (ДАРТ) та UHRA [33].

Отже, незважаючи на значний потенціал індустрії гостинності в Україні, зумовлений сприятливим середовищем та багатими рекреаційними ресурсами, її прогрес стримується низкою фундаментальних проблем. До таких обмежуючих чинників належать недосконалість законодавчої бази, а також

поточна нестабільна макроекономічна та політична кон'юнктура в державі. Відповідно, ключовими викликами для галузі є стабілізація надзвичайної ситуації в країні, нормалізація економічного та політичного клімату, а також оновлення та оптимізація нормативно-правової бази разом із удосконаленням управлінських практик у готельному бізнесі.

У зв'язку з цим, обґрунтованою є рекомендація щодо впровадження розробленої системи розширення компетенцій та матеріального стимулювання персоналу готельного підприємства.

1. Персонал є ключовим елементом іміджу готельного закладу. Саме колектив формує початкове уявлення у відвідувачів та визначає інтегральне сприйняття сервісу. Від рівня їхньої компетентності, професіоналізму та здатності до ефективного вирішення виникаючих питань залежить, чи буде гість схильний до повторного візиту до даного готелю та чи розповсюдить він позитивні рекомендації серед свого оточення. Вплив працівників на репутацію готелю є безпосереднім та істотним.. Персонал також відіграє центральну роль у формуванні клієнтської лояльності.

2. Висококваліфікований персонал становить ключову основу успішного функціонування суб'єктів готельного бізнесу. Саме сукупність його професійних знань, набутих навичок та особистісних якостей детермінує здатність готельного закладу формувати винятковий клієнтський досвід і сприяти утвердженню лояльності гостей.

Далі окреслено низку першочергових якісних характеристик, що є невід'ємними для ефективної діяльності персоналу у сфері гостинності:

1. «Професіоналізм». Глибоке розуміння специфіки готельного сервісу, асортименту продуктів і послуг є фундаментальною умовою результативної професійної діяльності. Персонал має володіти вичерпною інформацією щодо всіх аспектів функціонування закладу – від регламенту прийому та розміщення гостей до особливостей категорій номерного фонду. Це дає змогу оперативно надавати клієнтам достовірні та релевантні дані, а також ефективно долати потенційні труднощі.

2. «Комунікативність». Здатність до ефективної міжособистісної взаємодії з представниками різних культурних, вікових та соціальних прошарків є однією з критично важливих компетенцій для фахівців готельного сектору. Елементи невербальної комунікації, такі як доброзичлива міміка, приємний тон голосу, а також активне слухання, становлять основу для формування атмосфери гостинності та встановлення довірчих відносин.

3. «Адаптивність». Сфера гостинності характеризується динамічністю та високим рівнем непередбачуваності. Відповідно, персонал має демонструвати високий ступінь адаптивності до мінливих обставин, здатність оперативно реагувати на корективи у запитах клієнтів та ефективно розв'язувати виникаючі складнощі.

4. «Етикет та доброзичливість». Лояльне ставлення до гостей та клієнтів, застосування етикетних формулювань та прояв позитивного емоційного стану сприяють створенню сприятливої атмосфери гостинності та психологічного комфорту. Навіть за умов виникнення конфліктних або стресових ситуацій співробітник зобов'язаний зберігати самоконтроль та дотримуватися норм етикету.

5. «Ініціативність». Активне розв'язання потенційних проблем та передбачення потреб гостей без безпосереднього запиту з їхнього боку є індикатором високого рівня професіоналізму. Ініціативні працівники демонструють здатність діяти на випередження та завчасно ідентифікувати очікування клієнтів.

6. «Стресостійкість». Професійна діяльність у галузі гостинності нерідко супроводжується підвищеним рівнем стресових факторів. Від персоналу вимагається вміння зберігати психоемоційну стабільність під впливом тиску та підтримувати високу ефективність роботи навіть у складних умовах функціонування.

7. «Скрупульозність». Здатність до перцептивного сприйняття дрібниць і відповідна реакція на них дозволяє реалізовувати індивідуалізований підхід до кожного гостя. Це сприяє підвищенню рівня комфорту під час їхнього

перебування у закладі. У результаті забезпечується максимально високий рівень якості обслуговування.

8. «Клієнтоорієнтованість». Першочерговою метою діяльності кожного фахівця готельного сектора має бути забезпечення повного задоволення потреб клієнтів, що передбачає системну увагу до їхніх побажань та готовність до оперативного виконання запитів. У готельному бізнесі за результатами оцінки дослідження запропоновано звернути увагу на проблему управлінської праці за допомогою матриці SWOT-аналізу (рис. 3.4).

Характеристика	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання оптимального рівня керованості. 2. Стійке бажання та здатність співробітників до професійного розвитку. 3. Забезпечення якісними службовими приміщеннями на високому рівні. 4. Повна відсутність випадків прогулу. 5. Мінімізація втрат часу через виконання несуттєвих функцій. 	<p>СІМ (Сильні + Можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективне використання можливостей Інтернету в робочому процесі. 2. Організація автоматизованих робочих місць для оптимізації діяльності. 3. Покращення соціально-психологічних відносин у колективі. 4. Раціоналізація робочого часу через правильне планування. 	<p>СІЗ (Сильні + Загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективне використання робочого часу через усунення невластивих обов'язків і забезпечення дотримання трудової дисципліни. 2. Розвиток організаційної культури: <ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня трудової мотивації; – заснування служби соціального розвитку.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Занадто довгий робочий день. 2. Невелика частка працівників із вищою освітою в управлінському апараті. 3. Незадовільні умови температурного режиму. 4. Недостатнє використання оргтехніки у виконанні завдань. 5. Присутність нерегламентованих втрат часу. 	<p>СЛІМ (Слабкі + Можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Брак обігових коштів для придбання сучасної офісної техніки може стримувати впровадження новітніх інформаційних технологій. 2. Низький рівень кваліфікації окремих керівників може ускладнювати реалізацію інновацій у сфері інформаційного забезпечення. 	<p>СЛІЗ (Слабкі + Загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення тривалості робочого дня у періоди виконання окремих сільськогосподарських завдань. 2. Відсутність прагнення у працівників до підвищення кваліфікації через недостатній рівень матеріального заохочення.

Рис. 3.4. Матриця SWOT-аналізу рівня управлінської праці.

Джерело: складено автором.

Обґрунтований аналіз внутрішніх детермінант мотиваційної поведінки у

суб'єктів господарювання сфери гостинності становить фундаментальну засаду для формування стратегічних орієнтирів та інструментарію дієвої політики управління трудовими ресурсами. Це передбачає оптимізацію умов праці для співробітників, орієнтованих на високу продуктивність. Крім того, осмислення ендогенних та екзогенних процесів функціонування підприємства, його здатності до реагування на зовнішні чинники впливу, позиції адаптивного менеджменту в даному контексті, а також механізмів відновлення динамічної рівноваги системи із набуттям оновлених якісних параметрів, має вирішальне значення для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері господарської діяльності конкретного суб'єкта [180].

У контексті оцінювання адаптивних маркетингових стратегій у сфері готельного бізнесу пропонується певний алгоритм, що охоплює: формування системи критеріїв оцінки, категоризацію цих критеріїв на фактори, що сприяють або перешкоджають (стимулятори та дестимулятори), їх уніфікацію, визначення вагових коефіцієнтів для кожної групи критеріїв, обчислення інтегрального індикатора та подальшу інтерпретацію отриманих результатів [183]. З огляду на динамічний характер зовнішнього середовища, ключовими функціями стратегічного маркетингу стають, зокрема, всебічний аналіз та моніторинг зовнішнього оточення, розробка та впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також комплекс інформаційно-комунікаційної діяльності. Отже, формування адаптивних маркетингових систем для суб'єктів господарювання в різноманітних галузях є нагальною потребою, що корелює з актуальними викликами сучасності [183].

Питання матеріального заохочення праці вимагає безперервного вивчення детермінуючих чинників, що формують систему матеріальних мотиваторів. Під зазначеними чинниками слід розуміти рушійні сили, котрі забезпечують генерацію та застосування комплексу спонукальних імпульсів з метою досягнення балансу колективних та індивідуальних інтересів персоналу. Системи управління ефективністю (Performance Management, раніше відомі як P5) та програми винагород є фундаментальним інструментарієм менеджменту

результативності, що застосовується для гармонізації діяльності співробітників з організаційною стратегією через надання заохочень для досягнення встановлених критеріїв продуктивності [223]. Іншим підходом до формування цілей матеріального заохочення є визначення структури винагороди на засадах, що відображають індивідуальний трудовий внесок персоналу. Система оплати праці співробітників у готельному секторі зазвичай складається з фіксованої (основної) та змінної (додаткової) частин. Рівень винагороди працівників корелює з обсягом виконаних ними робіт та загальними показниками економічної ефективності підприємства. Ефективність функціонування системи оплати праці визначається повнотою реалізації її ключових функцій – репродуктивної та мотивуючої.

В умовах сучасної високої конкуренції у ресторанному бізнесі забезпечення утримання кваліфікованого персоналу є значним викликом. У цьому контексті зростає актуальність пошуку новаторських інструментів стимулювання, здатних максимально задовольняти потреби працівників. Важливо відзначити, що ці засоби заохочення повинні передусім сприяти підвищенню продуктивності праці. У поточних нестабільних економічних умовах генерація прибутку для власників суб'єктів господарювання залишається пріоритетним завданням. Крім того, підприємство має можливість розподіляти частину отриманого прибутку у формі дивідендів.

У межах проведеного дослідження запропоновано «Положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів», яке регламентує принципи розрахунку та оподаткування дивідендів, що можуть бути виплачені працівникам готельного бізнесу як складова матеріального заохочення та стимулювання їхньої активності (Додаток Є).

Наприклад, розрахунок дивідендів акціонерам товариства здійснюється на основі чистого прибутку товариства та кількості акцій, що знаходяться у власності акціонерів. Дивіденди виплачуються пропорційно кількості акцій, що належать кожному акціонеру.

Нижче представлено характеристику етапів розрахунку дивідендів:

1. Визначення чистого прибутку.

Спочатку необхідно визначити чистий прибуток товариства за певний період. Це – прибуток після сплати всіх податків та інших обов’язкових платежів.

2. Прийняття рішення про виплату дивідендів.

Загальні збори акціонерів приймають рішення про виплату дивідендів та визначають їх загальну суму. Також вони можуть встановити обмеження щодо виплати дивідендів, наприклад, певний відсоток від чистого прибутку або фіксовану суму на одну акцію.

3. Розрахунок суми дивідендів на одну акцію.

Загальну суму дивідендів, що планується виплатити, ділять на загальну кількість акцій товариства. Отриманий результат – це сума дивідендів на одну акцію.

4. Розрахунок дивідендів для кожного акціонера.

Суму дивідендів на одну акцію множать на кількість акцій, що належать кожному акціонеру. Це і буде сума дивідендів, яку кожен акціонер отримає.

5. Виплата дивідендів.

Акціонерне товариство перераховує дивіденди акціонерам згідно з розрахунком або через Центральний депозитарій, або безпосередньо на рахунки акціонерів.

Наприклад, якщо обумовити, що чистий прибуток товариства становить 5 млн грн і загальні збори вирішили виплатити 50% від чистого прибутку у вигляді дивідендів, тоді це становить 1 млн грн.

Загальна кількість акцій – 100 тис.

Дивіденди на одну акцію: $1000000 / 100000 = 10$ грн.

Якщо у акціонера є 1000 акцій, то він отримає: $1000 \times 10 = 10000$ грн.

Важливо зауважити, що дивіденди можуть виплачуватися як грошовими коштами, так і іншим майном, якщо це передбачено статутом товариства та

рішенням загальних зборів. Дивіденди оподатковуються податком на доходи фізичних осіб (ПДФО – 18%) та військовим збором (ВЗ – 5% або 1,5 за пільговими умовами), якщо їх отримує фізична особа.

Конкретизація положень діяльності акціонерних товариств закріплюється у їхньому статуті. Рішення, ухвалені вищим органом управління – загальними зборами акціонерів, формуються відповідно до приписів чинного законодавства України, що регулює функціонування корпоративних структур.

Таким чином, аналіз практичної діяльності засвідчує, що домінуючим чинником стимулювання є не стільки рівень грошового утримання (заробітної плати), який, незважаючи на тенденцію до зростання, має обмежений довгостроковий мотиваційний вплив через швидку адаптацію до нього, скільки система додаткових матеріальних заохочень (премій, надбавок, доплат різноманітного характеру), що мотивує працівників до інтенсифікації зусиль задля їх отримання.

Соціальне стимулювання є окремим видом мотивації, що реалізується через зміну соціального статусу індивіда – як у межах адміністративної ієрархії, так і в загальносуспільному вимірі. Адміністративно-соціальний статус визначається позицією працівника в організаційній структурі суб'єкта господарювання або його функціональною нішею в системі суспільних відносин. У контексті даного виду стимулювання заохочення охоплює не тільки просування персоналу по службовій драбині (вертикальна кар'єра), але й ротацію на позиції аналогічного ієрархічного рівня, яка ефективніше задовольняє вторинні потреби індивіда (наприклад, виконання завдань креативного спрямування, розширення автономії у прийнятті рішень).

Система матеріального стимулювання охоплює основну заробітну плату, а також додаткові виплати (премії, надбавки за високий рівень професійної компетенції, стаж роботи, володіння та застосування іноземних мов у професійній діяльності); компенсаційні доплати за особливі умови праці (зокрема, за роботу у святкові дні та нічний час); соціальні пакети або корпоративні блага, що надаються працівникам суб'єктом господарювання

(наприклад, дотації на харчування, компенсація витрат на мобільний зв'язок, оплата санаторно-курортного лікування); можливості для професійного розвитку, (підвищення кваліфікації за рахунок організації) та страхування.

Категорія морального стимулювання об'єднує два основні вектори впливу. Один з них – це заохочення професійної активності, що ґрунтується на оцінці рівня задоволеності персоналу власною діяльністю та спрямований на розвиток і використання творчих здібностей у праці. Використання засобів морального та матеріального стимулювання підприємств готельного бізнесу може сприяти значному підвищенню продуктивності працівників, у більшій мірі зацікавить їх стосовно результатів власної праці та підприємства загалом. Ключовим моментом ефективної діяльності бізнесу є пошук та інтеграція до підприємства кваліфікованих працівників. Водночас цей процес часто буває довгим і проблематичним. Сьогодні така ситуація стала реальною завдяки системі Sintegrum щодо інтеграції нових працівників, яка дозволяє працівникам навіть у перший день виходу на роботу якісно та швидко розпочати виконання своїх обов'язків. Sintegrum дає можливість керувати знаннями персоналу та правильно їх структурувати, а також постійно підтримувати в активному діловому стані.

Доведено, що система Sintegrum дозволяє витратити в 10 разів менше часу на підготовку кандидатів на посаду та в рази здатна сприяти підвищенню якості роботи нових працівників. Процес оцінки знань автоматизовано, тому ментор лише звіряє з контрольними ключами, а система сама визначає рівень засвоєння матеріалу.

Таким чином, слід зазначити, що у сфері мотивації та стимулювання персоналу протягом тривалого часу точаться активні дискусії, здійснюються численні наукові дослідження, розробляються різноманітні системи, концепції та методології. Проте, незважаючи на це, дана проблематика зберігає свою актуальність. На основі отриманих результатів досліджень рекомендується застосовувати принципи теорії Деніела Пінка, що гармонізує інтереси співробітників та організації. В основі цієї теорії лежать чотири ключові

елементи: автономія, майстерність, гідна мета та вільна комунікація. Ці складові закладаються в основу системи стимулювання, а завдання керівника – створити умови для їх реалізації. Для їх втілення в життя рекомендовано:

1. Сформулювати для колективу зрозумілу, досяжну та надихаючу мету.
2. Якщо завдання є рутинними, визначити чітку та відкриту комунікацію.
3. Дозволити співробітникам працювати так, як їм зручно, надаючи автономність у виборі інструментів і методів (в узгоджених межах). Чітко пояснити очікуваний результат і критерії оцінки.
4. Замість умовної винагороди за принципом «якщо, то», запровадити формат несподіваних заохочень – «ось тепер, коли» із несподіваною подякою, що завжди має більш сильний позитивний вплив.
5. Застосовувати різні матеріальні та нематеріальні винагороди. Прості речі – похвала чи символічні відзнаки – допомагають зробити досягнення видимими та підтверджують цінність працівників.
6. Забезпечувати доступ до професійних ресурсів: консалтингу експертів, баз знань, бібліотек із книгами чи курсами.
7. Регулярно вимірювати рівень задоволення та залучення співробітників через анонімне опитування, визначаючи та вирішуючи проблемні моменти.

Водночас залишатися уважними до вирішення питань базової винагороди та додаткових видів матеріального стимулювання працівників через надання компенсацій, отримання дивідендів від частки прибутку тощо.

3.3. Обґрунтування концептуальних підходів до розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу

Характеристика та специфічні ознаки різновидів адаптивної методики для формування розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та у повоєнний період в Україні безпосередньо або опосередковано можуть стосуватися розуміння сутності процесів, пов'язаних із умовами для забезпечення їх сталого розвитку. У цих процесах існують

двосторонні зв'язки між працівниками та роботодавцями, які обумовлені взаємним інтересом і цілями досягнути благополуччя. У таких випадках допустимо узагальнювати кількісні та якісні ознаки й критерії визначення такої категорії як благополуччя, але для більш точного та наближеного до реального виміру доцільно дослідити не лише загальноприйняті ознаки та риси суспільного значення, але більш ретельно вивчити та регулярно аналізувати зміни щодо характеристик взаємовпливу між різними ієрархічними важелями поведінки та сприйняття цих моделей стейхолдерів. Війна, яка вплинула та продовжує впливати на різні сфери життєдіяльності в нашій країні, спричинені нею нестабільність та кризові явища створили додаткові виклики й для готельного бізнесу, що зумовлює потребу адаптуватися до нових умов і вишукувати засоби фінансово-економічної стійкості в контексті сталого (збалансованого) розвитку [60].

Серед низки найбільш актуальних напрямків забезпечення розвитку підприємств готельного бізнесу та індустрії гостинності в цілому доцільно акцентувати на важливості розробки не тільки нових маркетингових стратегій, інвестиційних проєктів для підвищення якості готельних послуг, але й на підготовці працівників галузі, їх заохоченні до ефективної роботи. Здатність адаптуватися до кризових умов і виявляти стійкість у періоди невизначеності доведена в практичній діяльності підприємств готельного бізнесу. Наприклад, у період пандемії та під час дії воєнного стану в країні. У 2023 р. поступово почала виявлятися тенденція до відновлення підприємств готельного бізнесу України, що підтверджується показниками перерахування коштів від діяльності туристичної галузі до державного бюджету. Орієнтовно 63,20% в діяльності туристичної галузі України – це сегмент готельного бізнесу. Для отримання таких показників мають бути застосовані відповідні ресурси, зокрема інфраструктурна база та технічне оснащення будівель і споруд підприємств готельного бізнесу, залучені до роботи працівники різних рангів і кваліфікацій.

Пріоритетними для України у готельному бізнесі залишаються завдання щодо вирішення питань безпеки працівників і гостей, відновлення репутації,

стабільного енергетичного забезпечення, інтенсифікації туристичного потоку, розробки та впровадження інноваційних проєктних рішень, активізації впровадження в практику рішень щодо державної підтримки цієї галузі економіки, а також подолання економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності. Яскравим прикладом адаптації підприємств готельного бізнесу до складних і надзвичайно несприятливих умов праці під час війни може стати створення нових, а також стабілізація економічної діяльності вже існуючих мережових підприємств, де переважно формується стабільний кадровий склад працівників. Для реалізації проєктних рішень, спрямованих на адаптацію в кризових умовах підприємств готельного бізнесу в Україні першочерговою задачею є вирішення питань пов'язані з бізнес-плануванням у індустрії гостинності. Результати дослідження підтверджують вплив існуючого бізнес-плану, який є реалістичним для реалізації в сучасних економічних умовах, на підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної, готельної галузей [229]. Управління персоналом і його якість залишається важливим сегментом на ринку готельних послуг/

Під час дії воєнного стану в Україні потреба сприяння розвитку персоналу, підвищенню його корпоративної культури та соціальної відповідальності в діяльності підприємств готельного бізнесу не повинна залишатися поза увагою керівної ланки менеджменту. Наразі у бізнес-середовищі набуває популярності система забезпечення сервісними послугами з відповідним фінансуванням витрат із сформованих підприємством внутрішніх або зовнішніх інвестиційних фондів певної категорії осіб із числа УБД, ВПО та інших. Подібні заходи мають відповідати соціально орієнтованій політиці підприємства, підвищенню рівня патріотизму відповідального бізнесу. Фактично подібні акції набувають все більшої популярності серед споживачів, а позитивні відгуки гостей щодо рівня сервісу та поширення інформації про соціальну складову таких послуг можуть спрямовувати потенційних інвесторів до співпраці та фінансування або матеріальної допомоги під час організації та надання подібних послуг [109]. Кожне підприємство готельного бізнесу має

визначати свої пріоритети та вишукувати ту нішу в конкурентному середовищі або той сегмент в індустрії гостинності, де зможе якомога краще розкрити свій потенціал й адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні фактори впливу. Підготовка персоналу в таких проєктах може також відбуватися за рахунок підтримки відповідних інвестиційних фондів, підприємств-партнерів готельної мережі тощо. Працівникам підприємств готельного бізнесу варто забезпечувати такі адаптаційні заходи як «підвищення рівня безпеки, гнучкість у відносинах з клієнтами, а також збільшення комунікаційної ефективності» [108]. Вирішення цієї проблематики завжди залишається актуальною. Отже, виникає потреба в умовах воєнного стану та у повоєнний період обрання найбільш адаптивної методики розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу з урахуванням змінних компонентів у сегментах бізнес-середовища.

Саме дослідження впливу воєнного стану в Україні на діяльність підприємств готельного бізнесу, їх кадрову політику та рівень мотивації персоналу, аналіз існуючих адаптаційних підходів до управління персоналом, їх оцінювання та значення методичних підходів для виокремлення пріоритетних аспектів з метою формування моделі якості персоналу й визначає основні наукові задачі щодо обрання відповідної адаптивної методики. Вміти оцінювати роль мотиваційних стратегій спрямування зусиль персоналу підприємств готельного бізнесу до підвищення рівня кваліфікації та здобутих навиків є важливою стороною адаптаційних заходів. Підприємство має бути зацікавлене в таких діях свого персоналу, адже це має сприяти більш високому рівню показників продуктивності праці та мотивувати керівників підприємства розробляти відповідні програми, приймати проєктні рішення та формувати індикативний пакет критеріїв оцінювання якості персоналу, а також координувати кар'єрне зростання працівників.

Слід зазначити, що у провідних світових компаніях не лише матеріальне заохочення виступає визначальним фактором для формування лояльності співробітників. Значна роль належить організаційній культурі підприємства, зокрема аспектам збереження цінностей, стилю управління та взаєминам у

колективі. Поширеною помилкою роботодавців є їхнє переконання в необхідності приділяти максимальну увагу лише фінансовій складовій винагороди працівників, водночас ігноруючи їхні індивідуальні потреби іншого рівня. [189].

Якість персоналу в умовах кризи та невизначеності характеризується не лише кваліфікаційним рівнем фахової підготовки, але й низкою особистих якостей – толерантність, витримка, готовність виконувати оперативні завдання, комунікабельність, лояльність тощо. Трапляються непоодинокі випадки, коли персонал практично цілодобово знаходиться в готелі, що пов'язане не лише з виробничою необхідністю, але й з об'єктивними причинами: складнощами логістики, відсутністю житла у працівників через їх руйнування або окупацію ворогом певної території країни. Під час війни серед працівників підприємств готельного бізнесу знаходять місце для праці й ВПО [109]. Отже, виникає взаємообумовлений інтерес персоналу та керівництва підприємства готельного бізнесу щодо мотиваційних аспектів обох сторін сприяти ефективній роботі закладу навіть в умовах підвищеного ризику та нестабільності.

Серед основних складових стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану доцільно дотримуватися гнучкого графіку роботи, де зокрема передбачено ротаційні зміни, запровадження віддаленої роботи для адміністративного персоналу, забезпечення безперервності роботи, підвищення рівня безпеки та комфорту для співробітників, «плаваючі» вихідні та визначення й максимальне задоволення нагальних потреб працівників. Щодо індивідуального підходу до співробітників, варто наперед дослідити потреби персоналу, визначити ресурсні можливості та пріоритети підприємства готельного бізнесу.

В Україні на підприємствах готельного бізнесу, що працюють у формі акціонерних товариств, поступово поширюється практика залучення кваліфікованих спеціалістів до участі в акціонерному капіталі. Це дає їм можливість отримувати не лише додаткову фінансову винагороду, а й дивіденди від належних їм акцій [189].

Важливе значення має створення мотивуючих ознак і сприяння задоволенню працівників підприємства готельного бізнесу своєю працею, підтримка з боку керівництва та колективу намірів персоналу підвищувати свою кваліфікацію. Доцільно навести декілька прикладів щодо доцільності підвищення ролі працівників підприємств готельного бізнесу та якості їх праці в умовах воєнного стану. Наприклад, не варто забувати про необхідність застосовувати інструменти психологічної підтримки працівників. Доцільно зазначити й важливість таких основних елементів інструментарію індивідуального підходу до працівників підприємств готельного бізнесу, як персональні плани розвитку, регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками, індивідуальні заходи з мотивації, психологічна допомога та консультації. Окрім особистих потреб працівників доцільно враховувати внесок кожного/кожної у загальний результат діяльності підприємства готельного бізнесу, що може бути своєрідним індикатором сприяння рівню підвищення якості персоналу та враховано під час застосування адаптивної методики розробки відповідної моделі якості персоналу. Вітчизняні науковці на основі мотиваційної схеми для працівників підприємств готельного бізнесу структурували за відповідним напрямком її складові та зробили опис очікуваних результатів. Практично для окремо взятого готелю така схема може бути реальною, адже в ній передбачено мотивацію на основі фінансового забезпечення, нагород і визнання, можливості кар'єрного розвитку, комунікативних аспектів і зворотного зв'язку, застосування елементів заохочення командної роботи, соціальної відповідальності, охорони здоров'я та благополуччя [29]. Фактично ці напрямки доцільно було б врахувати під час визначення індикаторів або критеріїв рівня якості персоналу підприємства готельного бізнесу та за відповідною шкалою персоналізовано оцінювати усіх працівників за обраними методиками. Однак ці напрямки є лише узагальненням пріоритетних спрямувань, адже кожен із них може бути доповнений низкою уточнюючих критеріїв. Отже, варто підкреслити важливість та необхідність адаптації традиційних підходів до управління персоналом. У кризових умовах і в періоди

невизначеності здебільшого старі методи мотивації зазвичай не діють, що зумовлює потребу змін; удосконалення існуючих, апробованих умовах [29].

Ринкові відносини в економіці стали стимулом для посилення ролі персоналу в процесах господарської діяльності підприємств і спонукали зокрема керівництво підприємств готельного бізнесу до підвищення уваги до умов розвитку трудового потенціалу колективу, підтримки та сприяння зростанню рівня кваліфікації кадрів, застосовування методів мотиваційного впливу та індикативних інструментів оцінки вкладу персоналу до отримання прибутку підприємством [76]. ООН за результатами досліджень агенції Міжнародної організації праці оприлюднено інформацію про втрату роботи майже 4,8 млн працездатного населення України за перші місяці з початку повномасштабного вторгнення російських загарбників в Україну. У перші місяці воєнного стану в Україні до 70% населення країни мали негативні наслідки від бойових дій. Близько 7,7 млн осіб протягом 2022 р. отримали статус ВПО. Лише на березень 2022 р. серед біженців працездатне населення України нараховувало близько 2,75 млн осіб, з них дві третини – з вищою освітою, майже половина були на посадах, які потребували високого рівня кваліфікації [76, с. 27]. Отже, оцінюючи ситуацію на ринку праці в Україні за роки воєнного стану, варто акцентувати увагу на необхідності кардинального вирішення питань забезпечення працездатного населення роботою, яка буде відповідати фаху або здобутому досвіду роботи. Як відомо, в умовах кризи підприємства готельного бізнесу, як і низка підприємств інших галузей економіки України, змушені «заморожувати» бюджети з розвитку, що означає неможливість або складність застосовувати систему заохочень персоналу, навіть вимушені зменшувати заробітну плату до мінімальної або застосовувати неповну зайнятість окремих працівників у відповідності до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [76, с. 27].

Теорією та практикою доведено, що управління персоналом варто розглядати як «комплекс організаційних і управлінських процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами підприємства» [144]. Таким

чином, напрямки розвитку системи управління персоналом мають визначатися за такими пріоритетами, як:

1. Ефективний відбір і наймання працівників (персоналу).
2. Розробка та створення системи мотивації працівників.
3. Постійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників.
4. Запровадження механізмів оцінки та контролю результативності роботи працівників.

В умовах воєнного стану на підприємствах готельного бізнесу під час формування управління персоналом доцільно застосовувати методіку диференціації та персоналізованого підходу до оцінки якостей працівників і мотивування персоналу (рис. 3.5).

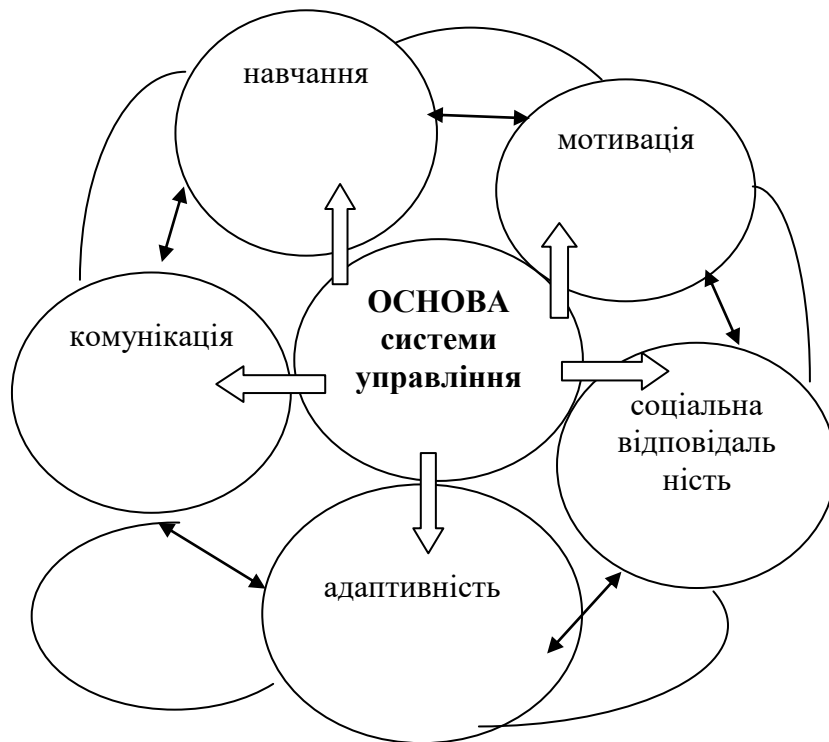


Рис. 3.5. Базові аспекти в удосконаленні системи управління.

Джерело: складено автором на основі [73].

Принципи управління персоналом в сучасних умовах воєнного стану в Україні мають в своїй основі індивідуалізацію підходу, взаємовигоду, відповідальність і самоврядування працівників, професійне зростання та розвиток працівників [73]. В індустрії гостинності на підприємствах готельного

бізнесу необхідно враховувати й специфічні характеристики в їх діяльності, а також особливості роботи таких категорій працівників, як адміністративний персонал, працівники кухні, офіціанти та інші. Також треба враховувати наявність значної частини робочих місць сезонного характеру, що зумовлює потребу спеціального підходу до управління персоналом, а також розробки адаптивної методики для оцінювання їх якості, що має значення для подальших стратегічних рішень у взаємовідносинах керівництва та персоналу. Таким чином, в адаптивній методиці управління персоналом і його оцінки має бути закладена концепція «людського капіталу», де підкреслюється «важливість розвитку індивідуальних здібностей і навичок працівників, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей закладу галузі гостинності» [120, с. 54].

Актуальною у повоєнний період є концепція «стратегічного управління персоналом», яка також відповідає сутності адаптивних напрямків у діяльності підприємств готельного бізнесу, та в методиці оцінки якості персоналу має вагоме значення, враховуючи прагнення працівників підвищувати свій рівень освіти, виявляти свої індивідуальні здібності та креативність, брати участь у проєктах і програмах розвитку підприємства тощо.

Таким чином, для формування адаптивної методики розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та у повоєнний період доцільно включати адаптовані до цієї методики коефіцієнти освітнього рівня персоналу, стабільності персоналу підприємства, трудової дисципліни, задоволення від роботи та коефіцієнт конфліктності, а також показники визначення залучення працівників до отримання соціального ефекту від заходів, спрямованих на удосконалення корпоративної культури (табл. 3.10) [120, с. 57]. Відомі підходи, де використовуються методики «холістичного, метафоричного, етнографічного та кількісного спрямування» [13, с. 55].

Щодо стратегії державної підтримки підприємств з точки зору сприяння автоматизації виробничих й організаційних спрямувань у час, коли має місце нехватка кадрів у низці галузей країни через війну та враховуючи необхідність долати певні кризові явища у повоєнний період в Україні вже зараз

впроваджуються певні заходи для зміцнення кадрового резерву підприємств, полегшення навчання працівників, покращення набору працівників для оптимізації роботи керівники HR-відділів [79, с. 155].

Таблиця 3.10

**Запропоновані удосконаленні мотиви матеріального стимулювання
працівників готельного бізнесу України**

Мотиви матеріального стимулювання працівників	Винагороди
Фінансова складова	Гідна заробітна плата. Премії, бонусна система. Участь працівників у власності підприємства через купівлю простих акцій. Отримання дивідентів від прибутку. Подарункові сертифікати для відвідування закладів харчування. Компенсаційні виплати: медичне страхування, проходження медогляду. транспортні витрати; витрати на прожмвання, харчування тощо. Навчання співробітника за рахунок роботодавця, підвищення кваліфікації, тренінги.
Визнання працівника	Грамота або нагорода. Усна подяка на словах або в корпоративному чаті. Занесення подяки до особової справи працівника. Інформаційна дошка пошани кращих працівників. Додаткова відпустка. Спеціальне паркування автомобіля.
Відповідальність	Більше повноважень. Відповідальність за виконання певного проекту, відділу. Участь працівників в управлінні підприємством (делегування повноважень). Участь працівників у розподілі прибутку підприємства.
Відносини з керівником	Можливість зустрічі з вищим керівництвом (ген.директором, директором). Корпоративні вечірки в честь підвищення кращого співробітника.
Кар'єрний ріст	Рух по кар'єрних сходах. Розвиток професійних якостей.
Особистий успіх	Соціальний статус працівника.
Взаємодія в колективі	Командна робота. Досягнення колективного результату.

Джерело: складено автором.

Завдяки застосуванню правильно обраної системи технології управління персоналом на підприємстві готельного бізнесу можливо оптимізувати низку функцій, у тому числі це стосується оплати праці, винагород, пільг, набору та

адаптації працівників, управління продуктивністю та комунікації керівництва, менеджерів із функціональним персоналом. Автоматизовані виробничі і комунікаційні процеси у готелях забезпечуються використанням «гібридної електронної моделі HR-операцій» [79, с. 149].

У табл. 3.11 відображено класифікаційні ознаки персоналу підприємства готельного бізнесу [87, с. 46–47].

Таблиця 3.11

Класифікаційні ознаки персоналу підприємства готельного бізнесу

№	Категорія групи персоналу	Базова ознака сфери відповідальності	Основні функції групи персоналу
1	Персонал першої лінії може включати таких працівників, як адміністратор, офіціант, покоївка.	Безпосереднє обслуговування гостей. Сталий контакт.	Працівники повинні задовольняти потреби гостей, сприяти створенню комфортної та приємної атмосфери для їх перебування, надавати інформацію про доступні додаткові продукти чи послуги.
2	Персонал другої лінії включає працівників, які забезпечують підтримку основних процесів.	Виконання виконавчих функцій. Відсутність контакту з гостями.	Від цієї групи працівників залежить ефективність та оперативність виконання операцій, а також рівень задоволення гостей готелю.
3	Керівний персонал, наприклад: директор готелю, керівник відділу розміщення, головний шеф-кухар..	Управління підприємством, його структурними підрозділами.	Планування, організація та мотивація діяльності двох попередніх груп. Контроль виконання визначених завдань і роботи підлеглих співробітників..

Джерело: складено автором на основі [87].

Аналізуючи ефект від застосування різних видів технологічних нововведень в HR, варто перелічити ті, які сприяють найбільшому ефекту від їх застосування. Це, перш за все, цифровий двійник працівників для планування людського капіталу, HR-аналітика на основі штучного інтелекту, система для облікових даних працівників і навчання на основі штучного інтелекту, віртуальна реальність для навчання працівників (VR), штучний інтелект та мобільний додаток для управління персоналом, системи управління

продуктивністю, внутрішня CRM, власна технологія управління персоналом, цифрова платформа для оцінювання працівників [79, с. 151].

З метою врахування під час добору персоналу та формування програм і розробки відповідних проєктів для кожної категорії працівників підприємства готельного бізнесу має бути складена чітка ієрархічна сітка з набору професійних й особистісних компетенцій, які доцільно включити в алгоритм адаптивної методики розробки моделі якості персоналу цих підприємств. Значення такого підходу до формування адаптивної методики якості персоналу пояснюється, перш за все, тим, що саме відповідність кожної особи посаді, яку вона обіймає або претендує посісти, знання та вміння виконувати покладені на неї обов'язки та бути здатними виконувати відповідні посадові повноваження є сутнісною основою категорії «компетентність» [87, с. 48]. Щодо безпосередньо готельних послуг і компетентності працівників під час роботи на цих підприємствах, має бути забезпечено дотримання головного принципу гостинності – виконуючи свої професійні обов'язки, забезпечити задоволення гостей. Позитивними наслідками в такому випадку може стати зокрема отримання прибутку підприємством, його конкурентоздатність, рівень довіри від гостей.

В умовах війни та невизначеності до розширених версій компетенції можливо додати здатність пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптуватися до ситуації як в короткотерміновому, так і з погляду на майбутнє, тобто в стратегічному вимірі. Отже, враховуючи багаточисельні визначення поняття компетентність, доцільно зазначити, що ця категорія включає в себе як особистісні характеристики працівників, так і рівень професійних і спеціальних знань, що також доцільно враховувати під час формування моделі якості персоналу. Для підприємств готельного бізнесу доцільно використовувати й методи ідентифікації еталонних і реальних кадрових компетенцій.

Результати таких порівнянь мають бути покладені в основу відповідних адаптивних картосхем оцінки якості персоналу. Отже, компетентність

виявляється одним із інструментів для вимірювання індивідуальних показників роботи і, як наслідок, – засіб впливу на результативність діяльності підприємства готельного бізнесу загалом. Для оцінювання компетенцій працівників підприємства готельного бізнесу рекомендовано брати до уваги такі базові показники як індикатор оцінювання кваліфікації та досвіду працівників, оцінювання поведінки і ставлення до роботи, оцінювання профілю вмінь працівників у контексті розвитку компетенцій [87, с. 52–53].

Навіть під час воєнного стану в Україні представники відповідального бізнесу вишукують можливості та засоби для стимулювання саме тих працівників, які виявляють бажання самовдосконалюватися й підвищувати кваліфікацію, адже сучасні умови ведення ефективного бізнесу в епоху цифровізації вимагають постійно оновлювати та підвищувати свій рівень знань та мати навички щодо користування новітніми технологіями. Гнучкі програми навчання і розвитку, як засоби та інструменти сприяння сучасним підприємствам, дозволяють ефективно та оптимально чітко контролювати й регулювати стан розвитку персоналу, його успіхи та досягнення, створювати передумови для формування стабільно діючого і зацікавленого в позитивних результатах господарської діяльності підприємства колективу.

Одночасно на підприємствах готельного бізнесу можуть бути запроваджені стратегічні програми внутрішнього розвитку – система внутрішнього переміщення, де закладено взаємообумовлену зацікавленість потреб керівництва підприємств у забезпеченні стабільно діючого колективу фахівців і задоволеного персоналу, які довіряють підприємству та мають потенційну можливість кар'єрного зростання або забезпечувати свої запити та вирішувати особистісні професійні та індивідуальні проблеми матеріального та нематеріального спрямування. Низку позитивних ознак на підприємстві готельного бізнесу має й «стратегія гейміфікації» [121], коли на основі застосованих елементів гри відбувається стимулювання активності працівників, активізуються їх мотиваційні ресурси, прагнення до навчання та зміцнення практичних навичок. Завдяки застосуванню механізмів гейміфікації

зкладаються базові основи для створення міцної та стабільної корпоративної культури й зростання рівня кваліфікації працівників. Такі індикатори оцінки якості персоналу також доцільно враховувати у відповідній адаптивній методиці. Ще одним стратегічним підходом у розвитку персоналу є менторські програми. Саме завдяки участі в таких програмах достеменно та об'єктивно за сприяння менторів на практиці можливо визначити характерні особливості та оцінити рівень фахової підготовки працівників [121].

Під час війни в умовах нехватки працівників і через складнощі щодо їх тимчасового вивільнення від роботи на навчання найбільш ефективною для підвищення якості персоналу підприємств готельного бізнесу виявилася система поєднання консультаційної роботи за методикою програми кар'єрного коучингу та терміновим або одночасним перенавчанням персоналу, яка має бути в переліку важливих структурних компонентів адаптивної методики оцінки якості персоналу підприємств готельного бізнесу. Підприємство в умовах війни, враховуючи нехватку кадрів, завдяки застосуванню кар'єрного коучингу може отримати доступ до усього спектру знань, умінь і навичок працівників, а також планувати їх «горизонтальний та вертикальний розвиток, мобільно впроваджувати програми навчання, забезпечуючи взаємозамінність на робочих місцях» [119, с. 355].

Для кожного підприємства, яке прагне створити умови для задоволення працівників і водночас оцінює внесок кожного у результати своєї діяльності, особливого значення набуває стратегія розвитку людського потенціалу, що значною мірою визначається лідерськими якостями окремих категорій персоналу. Ефективний готельний заклад характеризується високим рівнем якості послуг і належним контролем за нею, екологічною спрямованістю, використанням сучасного обладнання та впровадженням інноваційних технологій [224].

Отже, актуальним є створення цих моделей управління й в такій сфері, як готельний бізнес, адже сприяння створенню адаптивного до вимог часу й мети підприємства та потреб його персоналу робочого середовища забезпечують

реалізацію поставлених цілей кожної зацікавленої сторони, впливають на рівень мотивації та продуктивності праці. Формування культури довіри та психологічної безпеки в колективі потребує особливої уваги. Окрім реалізації оперативних заходів, необхідно закладати довгострокові напрями в мотиваційній політиці. Серед таких напрямів є розробка систем кар'єрного зростання, інвестування у навчання, запровадження гнучких форматів зайнятості (зокрема дистанційна робота), а також залучення працівників до волонтерських чи соціальних проєктів для підвищення значущості їхньої діяльності. Це сприяє не лише утриманню кадрів, але й підсилює їхню емоційну прихильність до цілей підприємства [134, с. 63].

Можливо стверджувати, що найціннішим ресурсом підприємства готельного бізнесу є його працівники, а їх компетентність стає конкурентною перевагою для будь-якої структури господарюючого суб'єкта. Готельний бізнес також не є винятком, адже успіх кожного підприємства, в першу чергу, залежить від вміння правильно розробити та використовувати моделі компетенцій в управлінні персоналом, що може сприяти збільшенню його популярності. В основі такого методу управління персоналом закладена базова модель компетенцій з функцією можливості виявляти сильні та слабкі сторони працівників й представляє собою «інструмент управлінської діяльності персоналу» [89, с. 178]. В основі моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та у повоєнний період доцільно розглядати й моделювання відповідності між вимогами до працівників за рівнем їх знань, навичок, умінь, досвіду та особистісних якостей. Наразі в світі не існує офіційно визнаного визначення терміну «модель компетенцій». Вирізняють два основні методи для формування моделі компетенцій – традиційні та стандартизовані, які можуть бути застосовані й для розробки адаптивної методики моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Для традиційного підходу зазвичай використовують методики аналізу робіт, коли в основу закладаються два методи – формування загальної моделі компетенцій для всіх категорій

працівників підприємства та визначення двох груп компетенцій: загальних для всіх працівників і специфічних для окремих посад. Для характеристики методів збору інформації з метою створення моделей компетенцій обов'язково треба розуміти їх сутність. Наприклад, індивідуальні методи передбачають застосування структурованих інтерв'ю, методи «репертуарних решіток» і «360 градусів», а також метод критичних інцидентів. Групові методи використовують такі методики як спостереження, робочі групи, метод прямих атрибутів, мозковий штурм, експертні оцінки. Щодо групових методів, найбільший ефект – у тих випадках, коли їх використання стосується аналізу компетенцій груп працівників із подібними завданнями. За результатами досліджень керівники підприємства мають можливість систематизувати отримані дані та обирати найбільш оптимальні дії щодо відбору персоналу, його навчання та ротації [89, с. 179–180].

Таким чином, можливо зробити наступні висновки. На основі узагальнення результатів багаточисельних досліджень з теоретичного та практичного спрямування сформована логічна схема моделювання компетенцій для кожної посади. Одним із варіантів алгоритму формування логічної схеми моделі компетенцій є опис кожної компетенції за відповідним ранжуванням від мінімального до максимально очікуваного рівня. У проєкті моделі найвищий рівень посідає той, хто володіє максимальним рівнем компетенції та отримує третій рівень, далі – другий і перший (найнижчий). Зазвичай на кожному підприємстві готельного бізнесу розробляються відповідні посадові інструкції та зазначаються компетенції, яким мають відповідати працівники для якісного виконання своїх посадових обов'язків, та які стають базовою основою для моделі компетенцій.

Найбільш поширеним способом визначення відповідності працівника та його компетенцій модельному зразку, є анкетування, розроблене відповідними уповноваженими від підприємства особами (проєктної групи) та оптимізовані до потреб підприємства як на час проведення анкетування, так і на подальшу перспективу його господарської діяльності. Вагоме значення при такому

анкетуванні може відводитися автоматизації процесу безпосереднього онлайн-опитування та підведення підсумків і формулювання висновків.

Не завжди погоджуючись з деякими науковими поясненнями сутності адаптивного управління, варто наголосити на однозначно опрацьованому висновку за результатами характеристики етапів процесів розробки та застосування адаптаційних заходів управління на підприємстві, а саме – обов’язковому завершенню адаптаційних заходів ухваленням ефективних управлінських рішень. Для готельного бізнесу це має також вагоме прикладне значення як для поточного планування, так і для стратегії господарюючого суб’єкта (на усіх етапах його життєвого циклу). Фактично адаптивне управління доцільно розглядати з точки зору його підтримуючої функції «як окремий вид управління, а також через системний підхід» [183].

Саме завдяки застосуванню адаптивної методики розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та у повоєнний період може закладатися основа для прийняття варіантів найбільш адаптаційної лінії поведінки як керівного складу відповідного підприємства, так і його персоналу. Результатом таких рішень має стати створення концептуальної моделі адаптивного управління підприємством у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Висновки 3 розділу.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у:

1. «Узагальненні теоретичних положень та емпіричних аргументів» стосовно мотивації праці персоналу на підприємствах туристичного бізнесу, зокрема в закладах готельного господарства, в умовах військового конфлікту в Україні. На цій основі «ідентифіковано ключові мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу» в період кризових явищ в національній економіці.

2. «Систематизації чинних нормативних актів», що регулюють матеріальне стимулювання персоналу в туристичній галузі. «Акцентовано увагу на специфічних аспектах зацікавленості працівників готельного сектора»

до підвищення професійного рівня, кваліфікації та сприяння ефективній діяльності підприємства.

3. «Здійсненні аналізу нормативно-правової бази», що регламентує державне регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану. На прикладі туристичної сфери «висвітлено особливості адаптаційних стратегій суб'єктів господарювання» (прямих та опосередкованих учасників туристичної та готельно-ресторанної індустрії) до кризових умов.

4. «Концептуалізації сутнісних ознак та категоріального апарату» теоретичних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства в сучасних економічних реаліях, зокрема на прикладі готельних закладів України.

5. «Теоретико-методологічному осмисленні та узагальненні» існуючих наукових концепцій щодо сутності, ролі та значущості показника середньооблікової чисельності штатних працівників (СЧШП) для оцінки факторів впливу на діяльність підприємств готельного господарства України. «Визначено основні тенденції динаміки цього показника» в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети проведено комплексний аналіз нормативно-правової, статистичної, аналітичної бази, а також теоретико-методичних та прикладних розробок.

6. «Узагальнені існуючі теоретико-методологічні підходи до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу» готельних підприємств. «Визначено базові сегменти їх практичного застосування» в умовах воєнного стану та у післявоєнний період в Україні.

Оскільки вітчизняні дослідники визнають заробітну плату одним із ключових інструментів матеріального заохочення для зростання ефективності в індустрії гостинності, дослідження «актуалізує необхідність порівняння та ієрархічного структурування концептуальних засад мотиваційно-стимулюючих аспектів» (як теоретичних, так і практичних). Це дозволить обрати найбільш конструктивну методику удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу шляхом впровадження

індивідуалізованих підходів до нарахування основної та додаткової заробітної плати працівників, враховуючи як поточні умови воєнного стану, так і перспективи повоєнної відбудови. У сучасному бізнес-середовищі для суб'єктів господарювання сфери гостинності, зокрема готельного сектору, проблема формування кадрового забезпечення зберігає свою актуальність та вимагає системного підходу як на рівні управлінської ланки, так і в аспекті рекрутингу, професійної підготовки та стабілізації трудового колективу.

Розглянута методологія передбачає оптимізацію компенсаційних пакетів та умов праці персоналу, що включає, зокрема: надання (або розширення) соціальних гарантій (страхування життя, медичне та пенсійне забезпечення, компенсація транспортних витрат, оплата мобільного зв'язку тощо); делегування розширених повноважень співробітникам та їхнє залучення до процесу прийняття управлінських рішень; формування диференційованої системи винагороди; забезпечення можливостей для кар'єрного зростання; а також імплементацію гнучких графіків зайнятості на підприємствах індустрії гостинності.

Висунуто пропозицію щодо впровадження акціонерної моделі управління шляхом емісії звичайних акцій, з врегулюванням порядку нарахування та оподаткування дивідендів, які потенційно можуть бути розподілені серед працівників готельного сектору як елемент матеріального заохочення та мотивації для підвищення продуктивності та інноваційної активності.

У процесі написання третього розділу було використано джерела: [2, 11, 13, 39, 48, 54, 60, 65, 68, 73–74, 76, 79, 82, 86–87, 89, 93–94, 104, 108–109, 119–121, 123, 134–135, 144, 150, 155, 161, 172, 176, 180, 189, 192–195, 204–205, 207, 212–213, 215, 222–226].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [29, 33–34, 181–184, 229].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та практичне узагальнення сучасних тенденцій матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу. Вирішено важливе завдання щодо ефективного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного господарства в умовах воєнного та повоєнного періодів. Відповідно до одержаних результатів сформульовано низку висновків і рекомендацій, які мають теоретико-методологічне та науково-практичне значення:

1. Дослідження мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу дало можливість уточнити сутність та ознаки мотивації праці персоналу як ключового інструмента збереження кадрового потенціалу; систематизувати методи та інструменти матеріального стимулювання з урахуванням форс-мажорних умов та окреслити їхню ефективність; визначити базові сегменти персоналу готельних підприємств, що потребують різних підходів до матеріального стимулювання для оптимізації системи управління персоналом у кризових й відновлюваних умовах.

2. Визначено основні стратегії ефективної мотивації працівників, серед яких пріоритетними є матеріальне стимулювання та гнучкі адаптивні моделі управління персоналом, що забезпечують підвищення трудової активності, збереження кадрового потенціалу та підтримку сталого розвитку підприємств;

3. Узагальнення концептуальних підходів до управління мотиваційними процесами стало підґрунтям розроблення адаптивних моделей матеріального стимулювання з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємств, а також індивідуальних потреб працівників; дослідження ресурсного потенціалу туристичної сфери (трудові, природні, культурно-історичні, економічні, інноваційні ресурси) та окреслення його значення для формування програмних завдань і стратегічних пріоритетів розвитку

готельного бізнесу; здійснення аналізу маркетингових систем управління в умовах невизначеності, що дозволило визначити напрямки адаптації бізнесу до сучасних викликів і виділити найбільш ефективні інструменти сталого розвитку галузі.

4. Дослідження середньооблікової чисельності штатних працівників готельного підприємства України дозволило узагальнити концептуальні та методологічні підходи до аналізу такого показника; встановити особливості формування програмних завдань розвитку ресурсного потенціалу (трудоного, природного, культурно-історичного, економічного, інноваційного), а також територіально-географічні аспекти та пріоритетні напрями зростання; розробити модель програмного розвитку готельного підприємства з урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів; моделювання стимуляційних заходів, які доцільно закріплювати в колективних договорах для посилення ефективності управління персоналом.

5. Узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу забезпечило визначення базових сегментів їх практичного застосування в умовах воєнного часу; обґрунтовано доцільність застосування соціологічного підходу, моделей компетенцій, індикативних показників і порівняльного аналізу для оцінювання якості управління персоналом й запропонувати створення відкритого комунікаційного простору в готельних підприємствах як інструменту формування колективної та індивідуальної відповідальності, а також оперативного реагування на зміни у виробничому середовищі.

6. Доведено, що рівень ефективності управління матеріальним стимулюванням персоналу безпосередньо впливає на результативність діяльності готельних підприємств, що забезпечило обґрунтування доцільності використання форм навчання, кадрового резерву та командної роботи як складових системи стимулювання із застосуванням методів Performance Management; проведення періодичних аудитів системи управління персоналом для оцінювання їхньої відповідності стратегічним цілям організації.

7. Сформульовано індикативний підхід до визначення пріоритетних ознак моделювання механізму забезпечення якості персоналу готельних підприємств в умовах воєнного стану та після його завершення; обґрунтовано, що матеріальне стимулювання, не підкріплене моральними факторами, не дає максимального ефекту, для отримання якого запропоновано комплексне застосування матеріальних (зарплата, премії, дивіденди, соціальний пакет, компенсації, пільги) та нематеріальних стимулів (подяки, грамоти, звання, умови для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень).

8. Розроблено рекомендації щодо застосування гнучкого графіку роботи, розширення повноважень працівників і практики Performance Management як інструментів підвищення мотивації працівників. Сформульовано пропозиції щодо впровадження акціонерної форми управління з випуском простих акцій та виплатою дивідендів, як додаткового інструменту заохочення персоналу, що стало підґрунтям розробляння положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств із урахуванням управління матеріальним стимулюванням працівників.

9. На підставі доведення, що ефективність діяльності готельних підприємств безпосередньо залежить від рівня якості персоналу та застосування адекватних методів його оцінювання, визначено індикативні ознаки, які можуть слугувати основою для розробки моделей адаптивного управління якістю персоналу готельних підприємств України та обґрунтовано необхідність підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників для забезпечення конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Таким чином, результати дослідження мають як теоретичне значення, так і прикладне, що обумовлено необхідністю враховувати для забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень працездатності та корпоративної взаємообумовленої зацікавленості з боку керівної ланки та працівників готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/10.pdf (дата звернення: 09.07.2024).
2. Антоненко І. Я., Мельник І. Л., Воцана М. В. Практика HR-менеджменту в українській готельній мережі. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 62. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-8> (дата звернення: 13.07.2025).
3. Атаманенко К. Завдяки технологіям та культурі навчання: як Reikartz Hotel Group адаптував бізнес до умов війни. 4 elearning кейси. 23.05.2023. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/> (дата звернення: 09.07.2024).
4. Бакало Н. В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії. *Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр.* Poznan: Wydawnictwo Naukowe. 2019. С. 95–102.
5. Бакало Н. В., Поліновський Я. А., Кошман М. Ю. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 221–225.
6. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури. 2018. 468 с.
8. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 366–372. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 13.07.2025).

9. Беляєва С. С., Герман І. В. Нормативно-правове забезпечення організації діяльності готельного господарства в сучасних умовах. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2020. № 2. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.24025/2708-4949.2.2020.213039> (дата звернення: 25.06.2025).

10. Беляєва С. С., Герман І. В., Сергієнко Г. О. Проектні інноваційні рішення у сфері трудових відносин в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Інновації та технології в сфері послуг і харчування». 2023. Вип. № 2(8). С. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.2) (дата звернення: 25.06.2025).

11. Бігдан М. Г., Карлик Ю. Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2 (8). С. 43–49.

12. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Вип. 2(78). С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17> (дата звернення: 25.06.2025).

13. Бортнік С. М., Вознюк Ю. С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. Випуск 70. 2023. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10> (дата звернення: 30.01.2025).

14. Босовська М., Ведмідь Н., Полтавська О. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу. *Ефективна економіка. Електронне наук. вид.* Дніпропетровськ. держ. аграрно-екон. ун-т. № 2. 2019. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.3) (дата звернення: 13.07.2025)

15. Булатова О. В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України : монографія. Маріупіль. 2018. 120 с.

16. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С.

669–679. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679) (дата звернення: 30.01.2025).

17. Васильченко Л.С., Захарова О.В., Бородай О.А. Бонусна система стимулювання персоналу як елемент внутрішнього маркетингу та клієнтоорієнтованої кадрової політики готелю. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1 (295). С. 597 – 609. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-597-609 (дата звернення 05.04.2026).

18. Васильченко Л. С., Захарова О.В. Вплив цифровізації HR-маркетингу на систему матеріального стимулювання персоналу у готельному бізнесі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26 №77(4). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.77\(4\).2025.344849](https://doi.org/10.24025/2306-4420.77(4).2025.344849) (дата звернення: 25.01.2026).

19. Ведмідь Н. І., Босовська М. В., Полтавська О. В. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу. *Ефективна економіка. Електронне наук. вид.* Дніпропетровськ. держ. аграрно-екон. ун-т. № 2. 2019. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.3) (дата звернення: 13.07.2025)

20. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. 2012. № 727. С. 10–15.

21. Веремєєнко О. О. Антикризове управління персоналом: принципи та підходи в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №1(11). С. 276–286. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-276-286](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286) (дата звернення 02.06.2025).

22. Винничук Р., Мисак Ю. Управління талантами та добробут персоналу: вплив та взаємозв'язок. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №1(11). С. 297–306. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-297-306](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306) (дата звернення 02.06.2025).

23. Гавриленко В.О., Чиж В.І., Пастернак Я.П., Гавриленко Я.В. Сучасний стан, основні тенденції, напрями стабілізації ринку праці України та Черкаської області. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С.48-64. DOI: 10.32342/2074-5354-

2023-2-59-3 (дата звернення 03.06.2024).

24. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення 03.06.2025).

25. Герман І. В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 20. С. 292–303. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35> (дата звернення 02.06.2025).

26. Герман І. В. Матеріальне стимулювання праці як економічна складова управління готельно-ресторанного бізнесу. *Матер. XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 23–24 березня 2023 р., м. Черкаси. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 90–93.

27. Герман І. В. Мотиваційні фактори управління менеджменту персоналу готельного бізнесу. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові дебати: матер. 6-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 6–7 лютого 2025 р. ФОП Марениченко В. В., Дніпро, Україна, 360 с., С. 113–114.

28. Герман І. В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 4(10). С. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) (дата звернення : 10.07.2025).

29. Герман І. В. Основні важелі сучасного розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф.* м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. 2025. С. 128–130.

30. Герман І. В. Основні тенденції динаміки середньооблікової

чисельності штатних працівників підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 294–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.34> (дата звернення 20.06.2025).

31. Герман І. В. Основні тенденції плинності кадрів готельного бізнесу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості : матер. доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 грудня 2024 р., м. Ужгород. За заг. ред. М. М. Палінчак та ін. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2024. С. 86–88.*

32. Герман І. В. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 21. С. 170–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19> (дата звернення : 10.07.2025).

33. Герман І. В. Перспективні важелі розвитку малого та середнього бізнесу закладів гостинної індустрії України. *Збірник матер. XV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 2024. Том 1. Черкаси. ЧДТУ. С. 111–114.

34. Герман І. В. Прогресивні важелі матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу. *«Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»: матер. IV міжнар. наук.-практ. кон., 15–16 травня 2025 р., Львів-Варшава. За ред. М. Барна, Й. Раковської. Львів : ЛТЕУ. 2025. С. 116–118.*

35. Герман І. В. Сучасні підходи до забезпечення матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу. *Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матер. II міжнар. наук.-практ. конф. Східноєвропейський центр наукових досліджень, 15 лютого 2025 р., м. Одеса, Research Europe*. С. 137–139.

36. Герман І. В. Основні важелі розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. *Матер. XVI міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та*

регулювання». 10-12 вересня, м. Черкаси [Електронний ресурс]: у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2025. 127 с.78-80.

37. Герман І. В. Обґрунтування концептуальних підходів щодо особливостей забезпечення матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу. *Матер. І міжнар.наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності і крафтових виробництв»*. 20 листопада 2025 р. : [тези] / за загал.редак. О. Ю. Давидової [та ін.]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025, С.674–677.

38. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільств*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 23.06.2025).

39. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.

40. Готелі Лохвиці. URL: <https://hotels24.ua/uk/Lokhvytsia/> (дата звернення : 10.07.2025).

41. Готель Україна. URL : <https://ukraina.in.ua/>. (дата звернення : 10.07.2025).

42. Гуменюк А. В., Ящук Т. А. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних методів управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340) (дата звернення: 10.07.2025).

43. Гуцан О. М. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57> (дата звернення: 10.07.2025).

44. Гуцан О. М., Кучинський В. А., Крамської Д. Ю. Наукометрична

систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 23. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106> (дата звернення: 10.07.2025).

45. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/13339> (дата звернення: 28.01.2023).

46. Дема Д. І., Недільська Л. В., Куровська Н. О. Зміни в структурі податку на доходи фізичних осіб під час війни та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-106> (дата звернення: 07.07.2025).

47. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення : 5.08.2025).

48. Джога О. В. Збереження працездатності персоналу готельно-ресторанних закладів. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 342–354. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-342-354](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-342-354) (дата звернення: 10.07.2025).

49. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.

50. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 20.5. С. 211–216.

51. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. К. : КМ-БУКС. 2019. 288 с.

52. Дячкіна А. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. 25 січня 2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/> (дата звернення: 05.03.2025).

53. Єремія Г. І., Цепенда М. М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «ГЕОРГ ПАРК». *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (дата звернення: 25.09.2024).

54. Єфанов В. А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств

в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (дата звернення: 28.06.2025).

55. Живко З. Б., Мартин О. М., Живко О. В. Технології забезпечення надійності персоналу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). С. 1096–1109. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109) (дата звернення : 5.08.2024)

56. Заохочення за особливі успіхи в роботі. Синельниківська сільська рада URL: <https://sinrada.gov.ua/entry/zaohochennja-za-uspihi-v-roboti> (дата звернення: 25.01.2025).

57. Захарова О.В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни . *Економіка і організація управління*. 2023, №3 (51), с. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.5> (дата звернення: 25.01.2025).

58. Заробітна плата робітників на підприємствах торгівлі. Дніпропетровський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості. URL: http://cpto.dp.ua/public_html/posibnyky/posibnyk/page6.html (дата звернення: 24.01.2025).

59. Зарплати у війну: в яких галузях зросли, а де знизилися. 24 травня 2022. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zarplati-u-vijnu-v-akih-galuzah-zrosli-a-de-znizilisa> (дата звернення: 05.03.2025).

60. Злобін К. Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-217-227> (дата звернення: 24.01.2025).

61. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341–344.

62. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 26–29. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4) (дата звернення : 5.08.2024).

63. Інструкція зі статистики кількості працівників. Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05/ed20060327#Text> (дата звернення: 20.08.2025).

64. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.

65. Калініченко Л. Л., Старигіна Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 948–951.

66. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16.

67. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : *монографія*. Київ : ІПК ДСЗУ. 2017. 155 с.

68. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 116–117.

69. Карп'як М. О., Бондаренко В. М., Назаркевич О. Б., Шикуча О. В. Продуктивність праці в Україні: регіональні відмінності, проблеми та перспективи зростання. *Регіональна економіка*. 2024. №1. С. 49–58

70. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/rizni/classificator/zmist.html> (дата звернення: 18.04.2023).

71. Класифікатор професій – 2023 зі змінами, внесеними 24.12.2023. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html> (дата звернення: 28.01.2025).

72. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т.9. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення: 26.01.2025).

73. Кобрин А. Г., Гузар У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. *Проблеми сучасних технологій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/34261> (дата звернення : 10.08.2025).

74. Ковтун Д. С. Фінансова мотивація та культурний код: як створити привабливе робоче середовище. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 372–380. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-372-380](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-372-380) (дата звернення: 28.06.2025).

75. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року. №322-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення : 10.08.2025).

76. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 14(4). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (дата звернення: 02.06.2025).

77. Колеснік Т. В. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т. 1. № 51. С. 206.

78. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.

79. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 146–156.

80. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2025).

81. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22–28.

82. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 114–126.

83. Коцій О. В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки. Регіональна економіка*. 2023. № 20(79). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14) (дата звернення: 30.01.2025).

84. Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Баландіна І. С. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід. *Регіональна економіка. Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-67-73> (дата звернення: 10.08.2025).

85. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. Т. 1. № 218. С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-218-89-95> (дата звернення: 28.01.2025).

86. Кудінова А. О., Зельов Р. Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 268–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-268-278](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-268-278) (дата звернення: 08.06.2025).

87. Кудла Н. Є., Миронов Ю. Б. Компетенції – чинник управління

персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 9. 45–57. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kudla8.htm (дата звернення: 30.01.2025).

88. Кузнєцова І. О., Кизилтау Б. К. Технологія оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науковий журнал*. 2024. № 7–8. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-145-151> (дата звернення: 20.05.2025).

89. Кузнєцова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12(312–313). С. 177–183. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-177-183> (дата звернення: 20.05.2025).

90. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Академ-видав». 2003. С. 156.

91. Кучерява А. С., Горовий Д. А. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21> (дата звернення: 20.05.2025).

92. Кучинський В. А., Гуцан О. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ»*. 2021. № 4. С. 45–51.

93. Кушнірук Г. В. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6(2). С. 171–183.

94. Левицька І. В., Климчук А. О., Кожушко С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 148–159.

95. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-

ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Том 14. № 3. С. 40–51.

96. Лисак В.Ю., Ткачук В.В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13%282%29_2 (дата звернення: 01.06.2025).

97. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Журнал Forbes Ukraine*. 14 жовтня 2022.

98. Лутюк В., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (дата звернення: 27.06.2025).

99. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31> (дата звернення: 02.06.2025).

100. Люлька О. М., Губеня В. О., Коршунов О. В. Теорія та практика змішаного навчання фахівців індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-100> (дата звернення: 30.01.2025).

101. Магалецька І. Готельний бізнес в умовах воєнного стану на прикладі мережі «Рейкарц хотел груп». *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. 08.12.2022. С. 69–71. URL: <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1325/1289> (дата звернення: 20.05.2025).

102. Мазур Ю. М., Кісь Г. Р., Пукаляк В. Г. Вплив цифрової трансформації на залученість та мотивацію працівників. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №7(35). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-286-297) (дата звернення

01.06.2025).

103. Маньгора Т. В., Мелешин А. В. Особливості відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 303–316. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-302-316](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-302-316) (дата звернення: 20.05.2025).

104. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (дата звернення: 02.06.2025).

105. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176) (дата звернення: 01.06.2025).

106. Менеджмент: категоріально-термінологічний словник. За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка та ін. Київ. МАУП. 2007. 744 с.

107. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств : *Наказ Міністерства праці та соціальної політики України* від 13.08.2004. № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04> (дата звернення: 29.05.2025).

108. Михайлова Н. В., Рогова Н. В., Рибаківа С. С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1(97). С. 79–85. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-10> (дата звернення: 02.10.2024).

109. Мітяєва Т. Л., Горішевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> (дата звернення: 30.01.2025).

110. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 24.01.2025).

111. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. *Агрокебети*. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення: 21.01.2025).
112. Мотивація та стимулювання персоналу. Elib LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page17.html (дата звернення: 26.01.2025).
113. Мотивування персоналу. Поради щодо ефективного залучення працівників URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/motivatsiya-personalu-poradi-shchodo-efektivnogo-zaluchennya-pratsivnikiv> (дата звернення: 24.01.2025).
114. Мустеца І. В., Мільман Л. М., Семенюк В. О. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами й організаціями*. 2023. Вип. IV(92). С. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11> (дата звернення: 24.01.2025).
115. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225–232. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31> (дата звернення 02.07.2025).
116. На чому базується система стимулювання співробітників? Як мотивувати працювати ефективніше? MDConsult. <https://sunone.com.ua/articles-uk/yak-motivuvati-spivrobitnikiv-vidi-sposobi-ta-metodi-stimuljuvannya/> (дата звернення: 29.01.2025).
117. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 20.01.2025).
118. Нестандартні методи стимулювання персоналу. INDIGO Tech Recruiters. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus> (дата звернення: 28.01.2025).
119. Никоненко О. В., Данкович Н. Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 259–268. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-259-268> (дата звернення: 29.01.2025).

120. Ніколайчук О. А., Бадега А. С. Особливості оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві: теоретичний та практичний аспект. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 2(54). С. 54–70.

121. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) (дата звернення: 29.01.2025).

122. Обстеження підприємств із питань статистики праці. *Державна служба статистики України*. 2022. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 06.10.2025).

123. Овчарук О. М., Переверзев О. С. Організація моніторингу функціонування мотиваційної системи підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 753–764. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764) (дата звернення: 28.01.2025).

124. Олійник І. В. Лідерство, орієнтоване на людину, як фактор підвищення мотивації та продуктивності працівників компанії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 21. 120–126.

125. Олійник О. С. Динаміка розвитку готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-68> (дата звернення: 06.10.2024).

126. Олійник О. С. Питання економіки, аналізу діяльності та управління якістю в підприємництві гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127> (дата звернення: 06.10.2024).

127. Оплата праці працівників готельних і рестораних підприємств. URL: <https://buklib.net/books/26949/> (дата звернення: 21.01.2025).

128. Організація матеріального стимулювання праці робітників торговельного підприємства. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25527/> (дата звернення: 20.01.2025).

129. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С.. *Економічний словник*. Київ : Кондор. 2007. 357 с.
130. Островська Г. Й., Гузар У. Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 83–90. URL: <https://opac.kntu.kr.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=7872> (дата звернення: 20.01.2025).
131. Офіційний сайт Держстат України. *Статистичний щорічник України*. 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення 28.11.2025).
132. Офіційний сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/> (дата звернення: 09.07.2024).
133. Охріменко А. Г., Бовш Л. А., Кулик М. В. Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(5). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S) (дата звернення: 26.11.2025)
134. Охріменко, А.Г., Бойко М.Г., Кулик, М. В. Інноваційні технології стимулювання персоналу підприємств туристичного та готельного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. 4 (80). 136-142. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-16> (дата звернення: 26.12.2025).
135. Охріменко А.Г., Старовойт В.В. Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1(10) 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11> (дата звернення: 26.12.2025).
136. Петруня Ю. Є., Маляр Д. В., Петруня В. Ю., Губа М. О. Методика оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 137–147. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-10 (дата звернення: 06.10.2024).
137. Погорелова Т. О. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний*

інститут» (економічні науки). 2023. № 3. С. 8–11. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.8 (дата звернення: 20.06.2025).

138. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67–72. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/17.pdf. (дата звернення: 05.09.2023).

139. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

140. Працюємо з персоналом: як нівелювати вплив кадрового дефіциту на компанію. 07 вересня 2023. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rabotaem-s-personalom-kak-nivelirovaty-vliyanie-kadrovogo-defitsita-na-kompaniyu/> (дата звернення: 20.06.2025).

141. Праця та заробітна плата в готельному господарстві. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26949/> (дата звернення: 25.01.2025).

142. Про відпустки : Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-vr#Text> (дата звернення : 30.07.2025).

143. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF> (дата звернення: 11.08.2025).

144. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. ОІ: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (дата звернення : 30.07.2025).

145. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 27 січня 2004 р. за № 114/8713. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 12.06.2025).

146. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/paran66> (дата звернення: 11.07.2025).

147. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року. № 3357-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення : 11.07.2025).

148. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1995, № 17, ст.121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.06.2025).

149. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. *Закон України* від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Редакція від 19.07.2022. Підстава – 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.09.2023).

150. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Правова консультація. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/> (дата звернення: 22.03.2023).

151. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : *Закон України* від 9 січня 2025 року № 4196-IX. Документ 4196-IX, чинний, поточна редакція. Редакція від 12.12.2025, підстава - 4585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

152. Про туризм : *Закон України* від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. Редакція від 01.04.2023, підстава – 1441-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2023).

153. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її

зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52> (дата звернення: 10.06.2025).

154. Ринок готелів. Огляд готельного ринку в Україні 2024 р. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 22.09.2024).

155. Ринок готельної нерухомості України у 2024 р. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotel'noyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererозpodil_popitu_zrostannya_adr (дата звернення: 30.01.2025).

156. Рубитель О. Стимулювання персоналу: чим підтримати «тонус» діяльності працівників. LIGA.net. URL: <https://blog.liga.net/user/orubitel/article/-32236> (дата звернення: 29.01.2025).

157. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Туризм та готельно-ресторанна справа*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (дата звернення: 06.10.2024).

158. Рутинський М. Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Центрально-український національний технічний університет*. 2024. С. 131–133. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/fdbdae85-4a89-46ef-81de-76450bc2adf3/content> (дата звернення: 06.10.2024).

159. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15 (дата звернення: 01.06.2025).

160. Рябєв А. А. Аналіз стану готельного господарства регіонів України. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 24. С. 169–185. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.169> (дата звернення: 06.10.2024).

161. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією пересоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації*

та передові технології. 2024. № 12(40). С. 364–373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373) (дата звернення: 10.06.2025).

162. Середньооблікова кількість штатних працівників. 10 листопада 2023 URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/serednooblikova-kilkist-shtatnih-pracivnikiv> (дата звернення: 22.09.2024).

163. Сідельникова Л. П. Монетарні впливи на ринок праці в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-121-127> (дата звернення: 06.10.2024).

164. Смолінська Н. В., Вижол М. С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 507–519. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-507-519](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-507-519) (дата звернення: 28.06.2025).

165. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14> (дата звернення: 02.02.2025).

166. Статистика зарплат в Україні. URL: <https://www.work.ua/stat/salary/?time=year> (дата звернення: 05.09.2025).

167. Стимули і стимулювання. Knigi.Studio. URL: <https://knigi.studio/upravlenie-personalom/stimulistimulyuvannya162935.html> (дата звернення: 30.01.2025).

168. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі. Все про туризм: туристична бібліотека. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk62.htm#:~:text=Розрізняють%20три%20види%20стимулювання:%20моральне,%20соціальне%20й%20матеріальне (дата звернення: 24.01.2025).

169. Сутність мотивації персоналу готельного підприємства. Tourism

book.URL:<https://tourism-book.com/books/book-51/chapter-1551/> (дата звернення: 21.01.2025).

170. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. HURMA. URL:<https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>. (дата звернення: 24.01.2025).

171. Теребух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 5(69). С. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128> (дата звернення: 20.06.2025).

172. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/doi:10.20998/2519-4461.2023.4.33> (дата звернення: 24.01.2025).

173. Транченко Л. В., Транченко О. М., Лопатюк Р. І. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. Львів : Вид-во Львівс. торг.-екон. ун-ту, 2025. Вип. 45. С. 86–100. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1998/1879> (дата звернення: 25.12.2025).

174. Транченко, Л., Чорна, Н., Лопатюк, Р. Недоліки матеріального стимулювання працівників готельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Development Service Industry Management*, 2025. (3), 295–301. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(43)) (дата звернення: 25.12.2025).

175. Туризм: скільки грошей отримують працівники – від офіціанта до бармена. 19.06.2023. URL: <https://surl.li/lbfkbz> (дата звернення: 05.06.2025).

176. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm (дата звернення: 10.06.2025).

177. Українські готелі. П'ять висновків та шість графіків із дослідження Pro-Consulting. Антонюк Т. 18 липня 2024. URL: <https://surl.li/icbypp> (дата звернення: 22.09.2024).

178. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 22.07.2024).

179. Фінансова звітність. URL: https://clarity-project.info/edr/35850930/finances?current_year=2023 (дата звернення: 09.07.2024).

180. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 20.06.2025).

181. Чепурда Л. М., Герман І. В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62> (дата звернення: 05.06.2025).

182. Чепурда Л. М., Беляєва С. С., Герман І. В. Державне регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану (на прикладі сфери туризму). *Колективна монографія «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес у період кризового стану: проблеми розвитку та регулювання»*. За ред. д-ра екон. наук, проф. Чепурди Л. М. ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С.112–148.

183. Чепурда Л. М., Матвійчук Л. Ю., Герман І. В. (2024). Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024 № 3(13). С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13) (дата звернення: 25.06.2025).

184. Чепурда Л. М., Герман І. В., Адаменко Є. С. Практика управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3 (13). С. 76–85. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.12](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.12) (дата звернення: 25.06.2025).

185. Чепурда Л. М., Герман І. В., Куракін О. Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 48–58. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7) (дата звернення: 25.06.2025).

186. Чепурда Л. М., Герман І. В. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1(15). С. 84–91. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14) (дата звернення: 25.06.2025).

187. Чепурда Л. М., Чепурда Г. М., Герман І. В. Актуальні економічні питання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 3(17). С. 133–140. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.21](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.21) (дата звернення: 10.12.2025).

188. Чиж В. І. Заробітна плата як індикатор рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №25. С. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.17> (дата звернення: 20.12.2025).

189. Чиж, В. Концептуальні засади вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період / *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (3 (17), 2025, 141-146 [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.22) (дата звернення: 06.12.2025).

190. Шикіна О. В. Сучасні тенденції розвитку категоризованих готелів України. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 2(77). С. 163–179. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/163-179.pdf> (дата звернення: 06.10.2024).

191. Шикіна О. В., Кузнецова О. В. Дуальна освіта як інструмент інтеграційного розвитку готельних мереж. *Економіка та суспільство*. 2024.

№60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-27> (дата звернення: 22.06.2025).

192. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібн. Уклад. М. В. Шкробот ; відп. ред. Т. В. Іванова. Київ : *KPI ім. Ігоря Сікорського*. 2022. 194 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4349> (дата звернення: 28.06.2025).

193. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агрокебети. URL: <https://blog.agrokebety.com/>. (дата звернення: 21.01.2025).

194. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *BTEI ДТЕУ*. 2023. Вип. 177. С. 361–367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення: 05.09.2024).

195. Як мотивувати співробітників? URL: <https://remonline.ua/blog/-employee-motivation/> (дата звернення: 28.01.2025).

196. Якушев, О. В. Емпіричне дослідження систем матеріального стимулювання на підприємствах індустрії гостинності України. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 4 (82). С. 182–190. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-182-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-182-190) (дата звернення: 29.12. 2025).

197. Якушев О.В, Якушева О.В., Гулак Д.В., Савін С.Ю. Формування системи управління матеріальним стимулюванням готельного підприємства. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. 2025. С. 36 – 54. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2025.36-54> (дата звернення: 28.12.2025).

198. Якушева О. В., Якушев О. В, Савін С. Ю., Гулак Д. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2(49). DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).111-119](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).111-119) (дата звернення: 20.01.2026).

199. Як розрахувати середньооблікову кількість штатних працівників. 26 червня. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/357-serednooblkova-klkst-shtatnih->

pratsvniky (дата звернення: 22.09.2024).

200. Ячменьова В. М., Османова З. О. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові. *Економіка та управління*. 2010. № 5. С. 65–70.

201. Adams J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*.

202. Bazaka R. (2024). The mechanism of using artificial intelligence technologies in the processes of motivation of the company's employees. *Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*. № 20. Pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.3> (дата звернення: 27.09.2024).

203. Chepurda H., Starynets O., Shestel O., Rakos J. (2025). Current International tourism issues in the Context of Sustainability zestyty Naukowe Wstie/ Tom 28. № 2. Sucha Beseidzka. S. 8–21.

204. Digby S. Motivation or material reward for your employees? Persolkelly Korea. URL: <https://www.persolkelly.kr/news/motivation-or-material-reward/34209/> (дата звернення: 29.01.2025).

205. Financial methods of motivation. Bitesize. URL: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zdn992p/revision/2> (дата звернення: 05.05.2025).

206. Gnylianska L., Protsailo I., Hladun S. (2024). Image aspects of the formation of human resources of enterprises in the hotel and restaurant sector. *Economy and society*. № 60. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-60-1](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1) (дата звернення: 30.01.2025).

207. Herzberg F. (1968). Onemore time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*.

208. Herman I. (2025). Methodological aspects of the research of motivation and stimulation of hotel staff. *International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues : Conference Proceedings* (February 7–8, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 232 pages, P. 69–72.

209. Holovnia O., Zakharova T., Lopatiuk R., Melnyk S., Prylutskyi A.,

Stavska U., Tabenska O. (2022). Problems and prospects of development of hotel and restaurant and tourist industry in the conditions of integration processes. *Monograph*. 333 p. URL: <https://isg-konf.com/979-8-88831-930-7/> (дата звернення: 27.09.2024).

210. Hromyk O. (2022). The condition assessment of hotel business development in Ukraine. Actual Problems of the Hotel and Restaurant Business Development. Restaurant and Hotel Consulting. Innovations. Vol. 5. № 1. Pp. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260873> (дата звернення: 26.09.2024).

211. Lebedynets I. S., Zhurakivska Yu. M. (2021). Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. Volume 8. № 3. Pp. 93–101. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.93-101](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.93-101) (дата звернення: 30.01.2025).

212. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London : Routledge & Kegan Paul. 1949. 216 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3> (дата звернення: 20.03.2024).

213. Maslow A. H. (1954). Motivation and personality. New York : Harper. 400 p.

214. Maslow A. (1946). A theory of human motivation. *Psychological Review*. № 50. Pp. 370–396.

215. McClelland D. C. Human (1988). Motivation. *Cambridge University Press*. Cambridge, UK.

216. McGregor D. (1985). The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing. New York: Mc Graw-Hill.

217. Nasrudin A. Non-Financial motivation: why is it important? What are the types? Penpoin. URL: <https://penpoin.com/non-financial-motivation/> (дата звернення: 30.01.2025).

218. Novianty R. R., Evita S. N. (2018). Financial incentives: the impact on employee motivation. *Academy of strategic management journal*. T. 17. № 6. URL:

<https://www.abacademies.org/articles/Financial-incentives-the-impact-on-employee-motivation-1939-6104-17-6-297.pdf/> (дата звернення: 29.01.2025).

219. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. (2021). The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. К. : *Економіка і регіон*. № 2(82). Pp. 71–82.

220. Ouchi W.G. Theory Z: (1981). How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass. : AddisonWesley.

221. Ray G. R. (2002). Chester Barnard's «executive» and the knowledge-based firm *Management Decision*. № 40(10). Pp. 980–991.

222. Rethinam Kalaiselvey, Premkumar Nadarajan, Ramesh Kumar (2020). Moona and others. Non-Financial Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. Volume 24. Issue 6. Pp. 3857–3873. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260367> (дата звернення 06.06.2025).

223. Reward schemes P5 advanced performance management. ACCA Global. URL: <https://www.accaglobal.com/in/en/student/exam-supportresources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/reward-schemes-for-employees-and-management.html/> (дата звернення: 30.01.2025).

224.N.V. Terechuk, L.V. Tranchenko., O. M Tranchenko, A.M. ENVIRONMENTALIZATION OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, ODESA NATIONAL UNIVERSITY HERALD. Volume 28 Issue 1(42) 2023, series GEOGRAPHY & GEOLOGY. ISSN 2303-9914.UDC338.48:640.4. DOI: 10.18524/2303–9914.2023.1(42).282240 (дата звернення: 30.01.2025).

225.Taylor F. W. (2017). The Principles of Scientific Management. NewYork : Productivity Press. 112 p.

226. Vroom V. H. (1964). Work and motivation. NewYork: *Wiley*.

227. Why incentives for employees are important for success. *Blackhawk Network*. URL: <https://blackhawknetwork.com/uk-en/resources/incentives-for-employees> (дата звернення: 30.01.2025).

228. Zaharova R. (2021). Motivational Personnel Management System of a

Hotel Enterprise. *E3S Web of Conferences* 273, 09027 *INTERAGROMASH*. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309027> (дата звернення: 20.06.2025).

229. Chepurda Larysa, Kurakin Oleksandr, Herman Iryna, Maciej Abram. Business planning features in the hospitality industry. *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej*. T. 28. № 2/2025. P. 107–117.

URL <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171723105> (дата звернення 10.01.2026)

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

*Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових
фахових видань України:*

1. Герман І. В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 4(10). С. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2).

2. Беляєва С. С., Герман І. В., Сергієнко Г. О. Проектні інноваційні рішення у сфері трудових відносин в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Інновації та технології в сфері послуг і харчування». 2023. Вип. № 2(8). С. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.2).

Особистий внесок: запропоновано відповідні проекти з питань організації трудових відносин на території України з урахуванням різного ступеню забезпечення туристичною інфраструктурою.

3. Герман І. В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 20. С. 292–303. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

4. Герман І. В. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. № 21. С. 170–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19>.

5. Герман І. В. Основні тенденції динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 294–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.34>.

6. Чепурда Л. М., Герман І. В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62>.

Особистий внесок: досліджено досвід створення адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу. Визначено умови її практичного застосування в період воєнного стану в Україні.

Розділ у колективній монографії:

7. Чепурда Л. М., Беляєва С. С., Герман І. В. Державне регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану (на прикладі сфери туризму). *Колективна монографія «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес у період кризового стану: проблеми розвитку та регулювання»*. За ред. д-ра екон. наук, проф. Чепурди Л. М. ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2023. 2.2. С.112–148.

Особистий внесок: на прикладі сфери туризму представлено особливості адаптації суб'єктів господарювання до кризових умов, які прямо й опосередковано впливають на діяльність у туристичній галузі та готельному бізнесі.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Герман І. В. Матеріальне стимулювання праці як економічна складова управління готельно-ресторанного бізнесу. *Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 23–24 березня 2023 р., м. Черкаси. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 90–93.

9. Герман І. В. Перспективні важелі розвитку малого та середнього бізнесу закладів гостинної індустрії України. *Збірник матер. XV міжнар. наук.-практ. конф. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. 2024. Том 1. Черкаси. ЧДТУ. С. 111–114.

10. Герман І. В. Основні тенденції плинності кадрів готельного бізнесу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та*

можливості : матер. доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 грудня 2024 р., м. Ужгород. За заг. ред. М. М. Палінчак та ін. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2024. С. 86–88.

11. Герман І. В. Мотиваційні фактори управління менеджменту персоналу готельного бізнесу. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові дебати: матеріали 6-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 6–7 лютого 2025 року. ФОП Марениченко В. В., Дніпро, Україна, 360 с., С. 113–114.

12. Герман І. В. Сучасні підходи до забезпечення матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу. *Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матер. II міжнар. наук.-практ. конф.* Східноєвропейський центр наукових досліджень, 15 лютого 2025 р., м. Одеса, Research Europe. С. 137–139.

13. Герман І. В. Основні важелі сучасного розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф.* м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. 2025. С. 128–130.

14. Herman I. (2025). Methodological aspects of the research of motivation and stimulation of hotel staff. *International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues : Conference Proceedings* (February 7–8, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia: Baltija Publishing. 232 p. P. 69–72.

15. Герман І. В. Прогресивні важелі матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу. *«Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф.*, 15–16 травня 2025 р., Львів-Варшава. За ред. М. Барна, Й. Раковської. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 116–118.

16. Герман І. В. Обґрунтування концептуальних підходів щодо особливостей забезпечення матеріальним стимулюванням працівників

підприємств готельного бізнесу. Матер. І міжнар.наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності і крафтових виробництв». 20 листопада 2025 р. : [тези] / за загал.редак. О. Ю. Давидової [та ін.]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025, С.674–677.

**Наукові праці, які додатково відображають наукові результати
дисертації:**

17. Чепурда Л. М., Матвійчук Л. Ю., Герман І. В. (2024). Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024 № 3(13). С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13).

Особистий внесок: здійснення аналізу сутнісних ознак стратегічного маркетингу та дослідження вагомості його застосування для перспективного розвитку готельного бізнесу.

18. Чепурда Л. М., Герман І. В., Куракін О. Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 48–58. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7).

Особистий внесок: запропоновано застосовувати сучасні міжнародні стандарти бізнес-планування, які адаптовані до туристичної галузі та індустрії гостинності.

19. Чепурда Л. М., Герман І. В. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1(15). С. 84–91. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14).

Особистий внесок: представлена система узгодження взаємовпливів суб'єктів управління та персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління та самоорганізації завдяки упровадженню гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей.

20. Чепурда Л. М., Чепурда Г. М., Герман І. В. Актуальні економічні питання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та

невизначеності. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 3(17). С. 133–140. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.21](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.21).

Особистий внесок: досліджено принципи антикризового управління, зокрема максимізацію можливостей, концентрацію ресурсів, ефективну кадрову стратегію, мотиваційне стимулювання готельного підприємства.

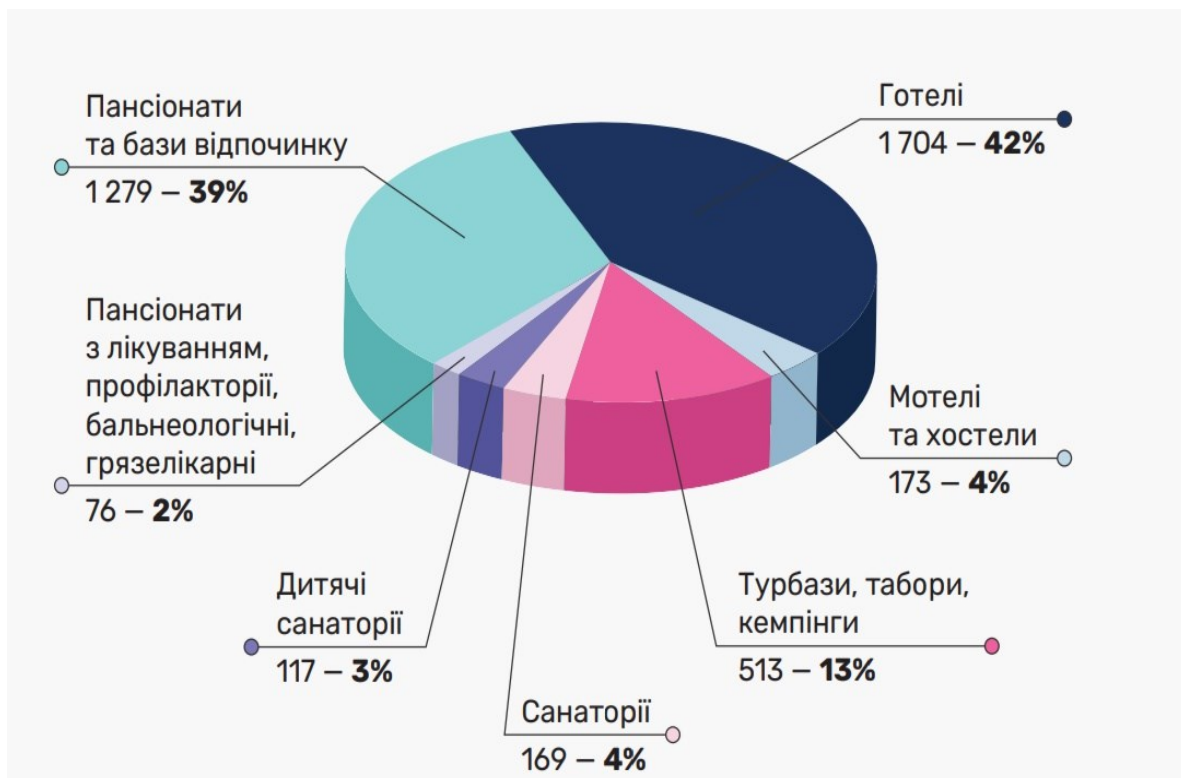


Рис. Б.1 Структура колективних засобів розміщення.

Джерело: [155].

РОЗПОДІЛ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ОБСЯГАМИ ТУРИСТИЧНОГО ЗБОРУ В 2024 РОЦІ, МЛН. ГРН.

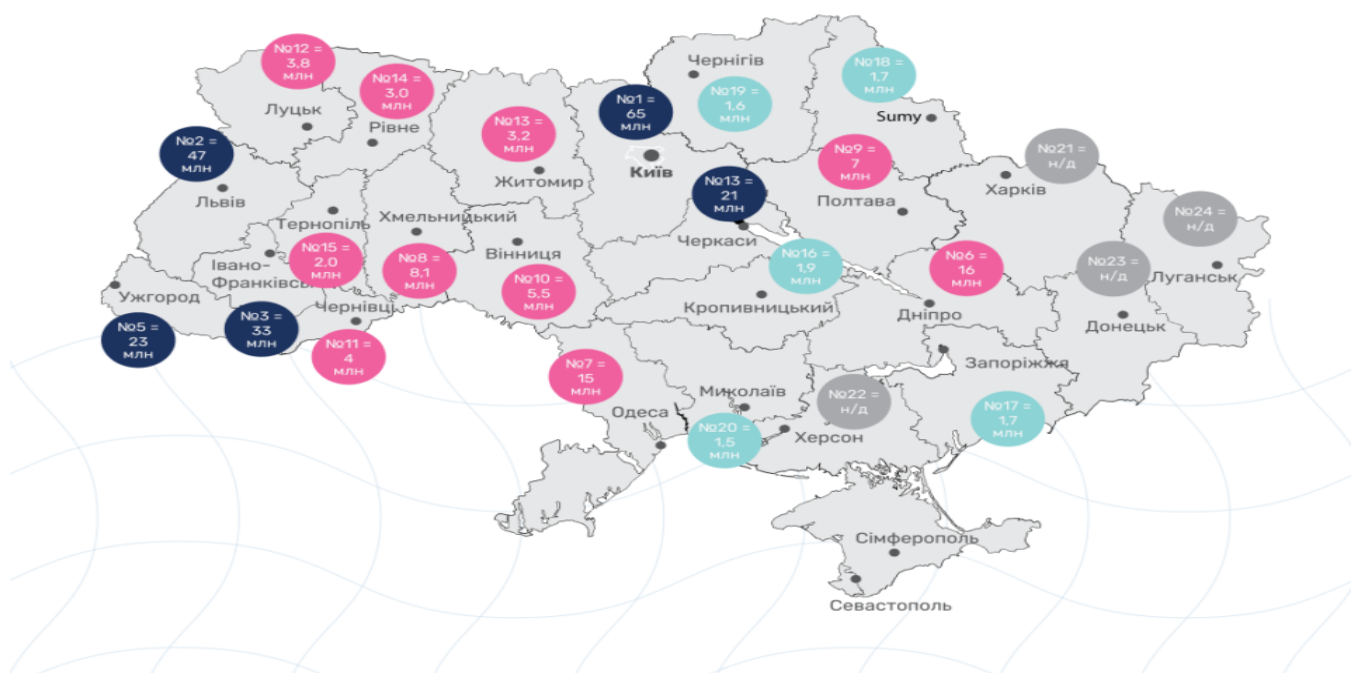


Рис. В.1. Мапа України за обсягами туристичного збору в 2024 р.

Джерело: [47].

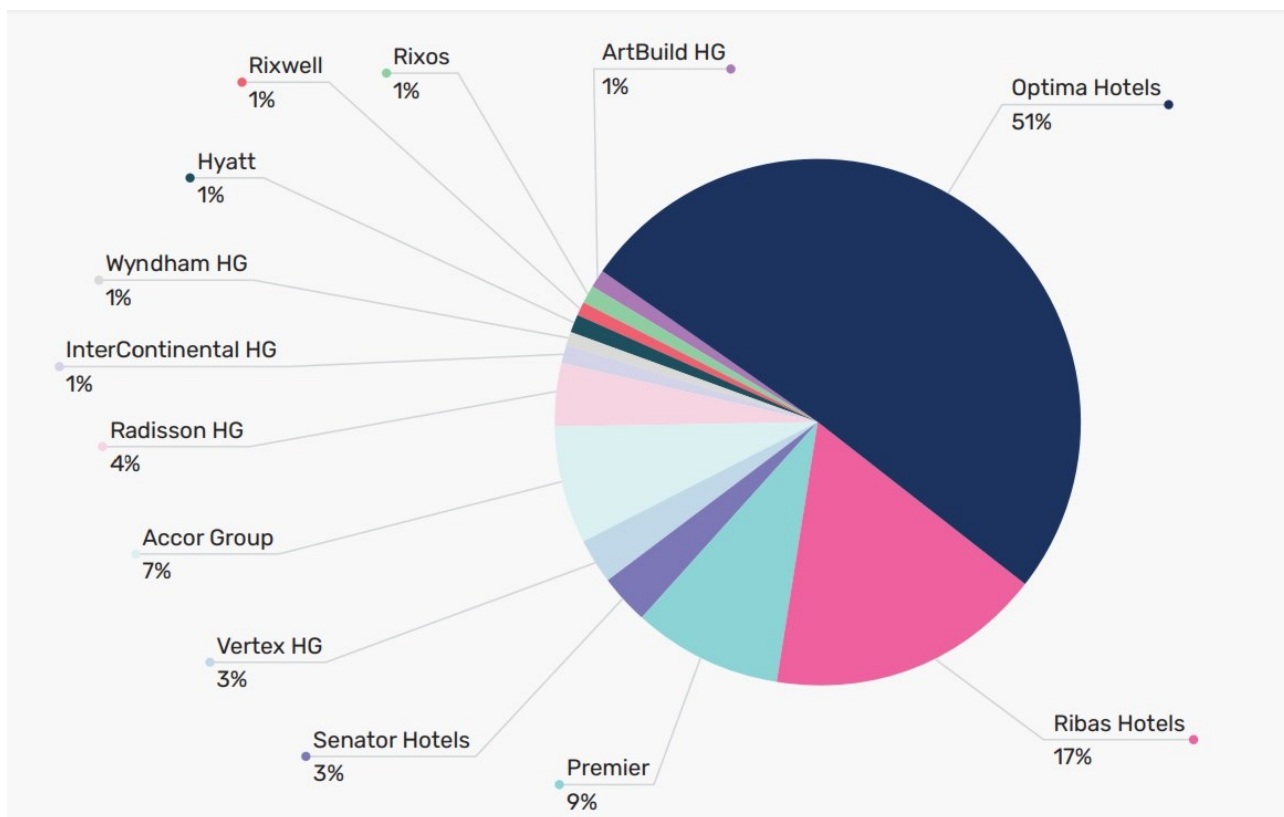


Рис. Г.1. Структура готельних операторів України на 2024 р.

Джерело: [155].

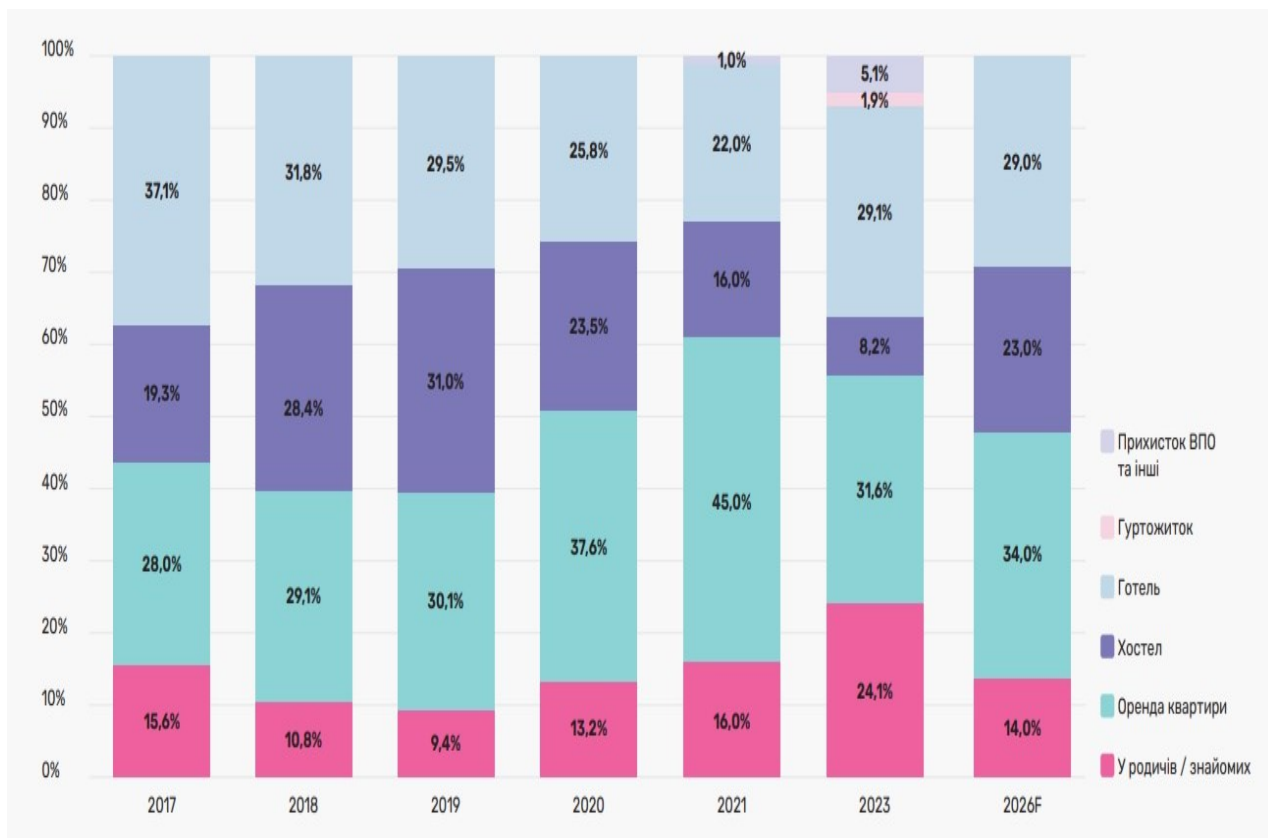


Рис. Д.1. Динаміка заповнюваності готельного ринку по регіонах України.

Джерело: [155].

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Загальних зборів акціонерів
ТОВ

Протокол № __ від «__» ____ 2025р.

Голова Загальних зборів акціонерів
_____ ПІБ

Секретар Загальних зборів акціонерів
_____ ПІБ

ЗРАЗОК

**Положення про порядок розподілу прибутку та виплати
дивідендів ТОВ «____»**

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів (далі — Положення) розроблене відповідно до Цивільного кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» та Статуту Акціонерного товариства «_____» (далі - Товариство). Положення визначає порядок розподілу прибутку, виплати дивідендів акціонерам та обмежень щодо виплати дивідендів акціонерам.

1.2. Якщо в процесі розподілу прибутку Товариства та виплати дивідендів акціонерам виникнуть відносини, не врегульовані цим Положенням, то до цих відносин мають застосовуватися норми чинного законодавства і Статуту Товариства, і ці питання повинні вирішуватися таким чином, щоб прийняті рішення не завдавали шкоди Товариству в цілому і кожному акціонеру зокрема. Після виявлення таких відносин до цього Положення мають бути внесені відповідні зміни чи доповнення.

1.3. Положення затверджується Загальними зборами більшістю голосів та може бути змінено або доповнено тільки на загальних зборах

2. ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ТА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ

2.1. Прибуток Товариства визначається як різниця між доходами та витратами Товариства, пов'язаними з отриманням цих доходів.

Прибуток, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів з прибутку, є чистим прибутком Товариства.

2.2. Оскільки в обігу Товариства перебувають прості іменні акції, формування

резервного капіталу не передбачено

2.4. Для забезпечення зобов'язань Товариства, його виробничого та соціального розвитку за рахунок прибутку та інших надходжень у Товаристві можуть бути створені інші фонди, перелік та порядок створення яких визначається чинним законодавством, або Наглядовою радою за поданням Генерального Директора.

2.5. Порядок розподілу прибутку і покриття збитків Товариства визначається виключно Загальними зборами простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій.

2.6. За рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства:

- 1) виплачуються дивіденди;
- 2) накопичується нерозподілений прибуток (покриваються збитки).

2.7. Напрями використання додаткових фінансових ресурсів Товариства, отриманих за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку, затверджуються Загальними зборами.

3. ПОРЯДОК ВИПЛАТИ ДИВІДЕНДІВ

3.1. Дивіденди - частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу. За акціями одного типу нараховується однаковий розмір дивідендів. Дивіденди є додатковим матеріальним стимулюванням членів Товариства.

3.2. Виплата дивідендів здійснюється з чистого прибутку звітного року в обсязі, встановленому рішенням Загальних зборів.

Виплата дивідендів здійснюється у строк, встановлений рішенням Загальних зборів, який не може перевищувати трьох місяців з дня прийняття Загальними Зборами рішення про виплату дивідендів.

3.3. Компанія здійснює виплату дивідендів винятково грошима.

Дивіденди нараховуються за акціями, випуск яких було зареєстровано у порядку, передбаченому законом. Для акцій одного типу встановлюється рівний розмір дивідендів.

Загальні збори акціонерів приймають рішення про виплату дивідендів та визначають їх загальну суму. Також вони можуть встановити обмеження щодо виплати дивідендів, наприклад, певний відсоток від чистого прибутку або фіксовану суму на одну акцію.

3.4. Розрахунок суми дивідендів на одну акцію.

Загальну суму дивідендів, що планується виплатити, ділять на загальну кількість акцій товариства. Отриманий результат – це сума дивідендів на одну акцію.

3.5 Розрахунок дивідендів для кожного акціонера.

Суму дивідендів на одну акцію множать на кількість акцій, що належать кожному акціонеру. Це і буде сума дивідендів, яку кожен акціонер отримає.

5. Виплата дивідендів.

Акціонерне товариство перераховує дивіденди акціонерам згідно з розрахунком або через Центральний депозитарій, або безпосередньо на рахунки акціонерів.

3.6. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за простими акціями приймається Загальними зборами. Розмір дивідендів оголошується Товариством без врахування відповідних податків.

3.7. Кожного разу, коли відбувається виплата дивідендів, Наглядова рада Товариства визначає дату складення списку осіб, що мають право на їх отримання, а також встановлює порядок та терміни її здійснення. При цьому, дата формування такого списку не може бути встановлена раніше, ніж дата прийняття рішення про саму виплату дивідендів.

3.8. Товариство повідомляє осіб, які мають право на отримання дивідендів, про дату, розмір, порядок та строк їх виплати шляхом розміщення такої інформації на власному веб-сайті Товариства протягом 10 днів з дня прийняття рішення про виплату дивідендів за простими акціями.

3.9. У разі відчуження акціонером належних йому акцій після дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, але раніше дати виплати дивідендів право на отримання дивідендів залишається в особи, зазначеної у такому переліку.

3.10. Товариство в порядку, встановленому законодавством і рішенням Загальним Зборів, самостійно виплачує дивіденди власникам акцій.

3.11. За неотриманими у встановлений строк дивідендами відсотки не нараховуються. Після закінчення строку виплати дивідендів, рішення щодо неотриманих дивідендів приймається Загальними зборами.

4. ОБМЕЖЕННЯ НА ВИПЛАТУ ДИВІДЕНДІВ

4.1. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі, якщо:

- 1) звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;
- 2) власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю.

Директор
ТОВ

ПІБ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ОПТИМАХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ"
(ТОВ "ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ")**

*Код ЄДРПОУ 35850930, Юридична адреса: 02081, м. Київ, вул. Тепловозна, буд. 18 Д,
Тел.: (044) 425-97-16*

04.08.2026 № 44/03

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертації
Герман Ірини Валентинівни на здобуття наукового ступеня
доктора філософії**

Вивчення результатів дисертаційної роботи Ірини Валентинівни Герман, пов'язаних з методичними підходами до управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, сприяло обґрунтуванню підходів щодо розробки рекомендацій із системного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу на підставі моніторингу опитування працівників.

При цьому особливу увагу приділено визначенню задоволеності роботою працівників для чого були використані такі розробки:

1. Анкета визначення задоволеністю роботою, яка дає змогу спеціалістам з управління персоналом визначити наскільки якісно працівники організації виконують свою роботу та визначити слабкі місця для її покращення.
2. Методика визначення внеску кожного працівника в кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства.
3. Рекомендації щодо моделювання ситуативних проблем та запропонованих шляхів їх вирішення.

Також запропоновано відповідні заходи щодо зменшення плинності кадрів у сфері готельної індустрії, заохочення до працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, які опанували, в першу чергу, спеціальність «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».

Результати дослідження мають практичне значення для готелю «ОПТИМА ЧЕРКАСИ» та запроваджено керівництвом для забезпечення розвитку готельного підприємства.

Керівник



Коваль Владислав Миколайович



ТОВ «Черкаси Палац»
Cherkasy Palace
місто Черкаси, вул. Верхня
Горова 145.
+ 38 047 237 74 61
cherkasyalac@gmail.com
<https://cherkasyalac.com>

20.04.2026
№ 20/04/2026

ДОВІДКА
про використання результатів наукових досліджень
висвітлених у дисертації
Герман Ірини Валентинівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

В сучасних умовах ведення бізнесу для підприємств індустрії гостинності, в тому числі готельного господарства, питання формування кадрового потенціалу залишається актуальним і потребує відповідального ставлення як в сегменті управлінської ланки (менеджменту), так і щодо відбору, підготовки та стабілізації сформованого колективу.

У зв'язку з цим в дисертації Герман І.В. на тему «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» за результатами дослідження мотиваційних чинників та принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств на прикладі підприємств готельного господарства більш детально розглянуто сутність та ознаки стимулювання праці персоналу в готельному бізнесі; визначено особливості та форми стимулювання оплати праці основної та додаткової з урахуванням вимог воєнного стану.

Також автором було досліджено класифікацію видів і форм мотивації та матеріальних стимулів трудової діяльності персоналу, визначені основні стратегії мотивації ефективної трудової діяльності на підприємствах готельного господарства. Досліджено якість реалізації методики формування дієвих систем стимулювання персоналу готельних підприємств; досвід створення адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу та умови її практичного застосування під час війни в Україні та з урахуванням кризових явищ в економіці та соціально-економічних відносинах щодо кадрового забезпечення сучасних готельних підприємств.

Водночас автором удосконалена ефективна система мотивації праці на підприємстві через управління матеріальним стимулюванням персоналу в практичному застосуванні таких складових як: участь працівників у власності підприємства (випуск простих акцій підприємства); участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками); участь працівників у розподілі прибутку підприємства.

Рекомендації адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств були розглянуті та прийняті до впровадження у діяльність ТОВ «Черкаси-Палац».

Зазначені рекомендації обумовлені необхідністю враховувати вплив різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на рівень працездатності, плинності кадрів та корпоративної взаємообумовленої зацікавленості з боку керівної ланки та працівників готельного підприємства.

Керівник



Асоціація
готельних об'єднань та готелів
міст України

02192 м. Київ, вул. Генерала Жмаченка 26,
e-mail: ukrhotelua@ukr.net
тел: +380 (50) 313-99-15,
web-site: www.facebook.com/hotelua



The Association of hotel unions
and hotels of Ukraine

02192 Kyiv, st. Knyaz Roman Mstyslavycha, 26,
e-mail: ukrhotelua@ukr.net
тел: +380 (50) 313-99-15,
web-site: www.hotelinua.com

21.04.2026 № 230/4

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень, висвітлених у дисертації
Герман Ірини Валентинівни

В умовах воєнного стану в Україні економічна ситуація характеризується значними ускладненнями та потребує ефективного регулювання як з боку держави, так і з боку відповідального бізнесу.

Досвід розв'язання виробничих проблем у період пандемії COVID-19, набуті навички трансформації та адаптації до кризових явищ, а подекуди й до умов невизначеності, зумовили необхідність пошуку й застосування таких методів і інструментів господарювання, які б дозволяли не лише реагувати на поточні виклики, але й забезпечували перспективний розвиток бізнесу, зокрема у післявоєнний період.

У дисертації Герман І.В. на тему «**Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу**» досліджено сучасний стан підприємств готельної індустрії, зокрема показники плинності кадрів, рівня заробітної плати та їх динаміку за останні роки.

В роботі запропоновано удосконалену систему управління підприємствами різних форм власності, у тому числі акціонерними товариствами, з урахуванням можливості участі працівників у розподілі прибутку шляхом емісії простих акцій.

Окрему увагу приділено аналізу чинників мотивації та стимулювання персоналу, спрямованих на залучення висококваліфікованих кадрів до закладів готельно-ресторанної сфери.

Розроблено практичні рекомендації щодо зниження рівня плинності кадрів у готельній індустрії та підвищення зацікавленості випускників закладів вищої світи, які здобули фах за спеціальностями «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа», у працевлаштуванні в готельних підприємствах.

Рекомендації щодо адаптованої методики управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу України були розглянуті та схвалені для впровадження Асоціацією готельних об'єднань і готелів міст України.

Голова правління Асоціації
Заслужений працівник сфери
послуг України, к.е.н., доцент



Юрій ОПАНАЩУК



Україна, м. Київ, вул. Тепловозна 18-Д, 18, 02081
тел.: 0 800 304 500, +38 044 290 70 41
e-mail: office@optimahotels.com.ua
www.optimahotels.com.ua

24.04.2026 № 224/04

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Герман Ірини Валентинівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Теоретико-прикладні основи наукового дослідження Герман І.В. було покладено в основу обґрунтування положень, що стосуються ведення бізнесу для підприємств індустрії гостинності. У дослідженні розглянуто сутність та ознаки стимулювання праці персоналу в готельному бізнесі, класифікацію видів і форм мотивації та матеріальних стимулів, визначені основні стратегії мотивації ефективної трудової діяльності, враховано вплив воєнного стану на управління матеріальним стимулюванням.

Автором удосконалено систему управління матеріальним стимулюванням персоналу, зокрема через:

- участь працівників у власності підприємства (випуск простих акцій);
- участь у розподілі прибутку підприємства;
- залучення працівників до управління підприємством.

Результатом дослідження є методичні рекомендації та розроблене «Положення про порядок розподілу прибутку», що враховує чинники матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу.

Рекомендації адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств були розглянуті та прийняті до впровадження у діяльність ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ».

Застосування запропонованої методики дозволяє враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність діяльності готельних підприємств, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню корпоративної зацікавленості як з боку управлінської ланки, так і працівників.



Романчук Н.С.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
 e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
 код ЄДРПОУ 05390336

11.05.2026 № 623/03-12/10.06

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації
Герман Ірини Валентинівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у навчальному процесі університету

Результати дисертації здобувача освітньо-наукової програми «Туризм» Черкаського державного технологічного університету Герман І.В. щодо удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу мають теоретичну і практичну цінність. Зокрема, використовуються під час викладання дисциплін професійного спрямування для здобувачів спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 242 «Туризм і рекреація», а саме:

1) При удосконаленні змісту дисципліни «Економіка та бізнес-планування туризму та готельно-ресторанного бізнесу» для здобувачів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 242 «Туризм і рекреація» виконавцем за робочою програмою навчальної дисципліни розроблені у співавторстві методичні рекомендації до практичних, самостійних робіт та конспект лекцій. Результати досліджень представлено у викладанні лекційних занять з дисципліни щодо формування програми відбору персоналу готельного підприємства, обґрунтовано інноваційні підходи до розроблення програм матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу.

2) При викладанні освітньої дисципліни «Економіка підприємства в готельно-ресторанному господарстві» для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за розробленою робочою програмою навчальної дисципліни в контексті лекційних занять автором запропоновані теоретичні основи з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу через фактори, що визначають підвищену увагу управління до персоналу в індустрії гостинності; доведено роль персоналу в досягненні ефективності та підвищення конкурентоспроможності закладів готельного бізнесу.

Ректор

Лариса ЧЕПУРДА, 33 08 75

Олег ГРИГОР



UB
 Черкаський державний технологічний університет
 №623/03-12/10.06 від 11.05.2026
 КЕП: Григор О. О. 11.05.2026 14:24
 3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
 e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
 код ЄДРПОУ 05390336

11.05.2026 №622/03-12/10.06

Для спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Герман Ірини Валентинівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Довідка видана Герман Ірині Валентинівні про те, що дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів наукових досліджень Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (м. Черкаси) в межах кількох науково-дослідних робіт, зокрема за темами:

1. «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (номер державної реєстрації 0120U00228, 2020–2023 рр.) у межах якої дисертантом розроблено основні складові стратегії розвитку готельного бізнесу в Україні та вдосконалена система мотивації праці персоналу готельного підприємства.

2. «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (номер державної реєстрації 0123U101620, 04.2023–04.2026 рр.) у межах якої автором дисертації запропоновані теоретичні основи з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу через фактори, що визначають підвищену увагу управління до персоналу в індустрії гостинності; доведено роль персоналу в досягненні ефективності конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Впровадження зазначених результатів у сфері управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу має системний і багатовимірний ефект. Передусім, це сприяє підвищенню мотивації працівників. Чітко сформована система матеріального стимулювання заохочує персонал до якіснішого виконання своїх обов'язків, дотримання стандартів обслуговування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створення передумов для сталого розвитку.

Ректор

Лариса ЧЕПУРДА, 33 08 75

Олег ГРИГОР



UB
 Черкаський державний технологічний університет
 №622/03-12/10.06 від 11.05.2026
 КЕП: Григор О. О. 11.05.2026 14:24
 3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Це опитування має на меті зібрати анонімний зворотний зв'язок про ваш досвід роботи для покращення задоволеності роботою та умов праці.

Наскільки ви задоволені своєю нинішньою роллю?

- ☐ Дуже задоволений
- ☐ Задоволений
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений
- ☐ Дуже незадоволений

Оцініть свою згоду з наступними твердженнями, що стосуються вашої роботи.

Варіанти:

- Повністю згоден
- Згоден
- Нейтрально
- Не згоден
- Повністю не згоден

	1	2	3	4	5
Я відчуваю цінність за свою роботу.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Моя роль чітко визначена та зрозуміла.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я відчуваю себе частиною команди.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ця частина стосується можливостей, які у вас є для професійного зростання та розвитку навичок.

Чи були вам надані можливості для професійного розвитку?

- ☐
- ☐

Якщо так, яким чином ви змогли розвиватися професійно? (Оберіть всі варіанти, що підходять)

- ☐ Тренінгові семінари

4. Задоволений
5. Дуже задоволений

	1	2	3	4	5
Рівень відповідальності	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Рівень автономії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Різноманітність завдань	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Тепер розглянемо ваші умови праці. Ваша думка допоможе внести покращення там, де це необхідно.

Чи вважаєте ви, що середовище на вашому робочому місці сприяє продуктивній роботі?

☐
☐

Чи можете пояснити, чому ви так відповіли? Ми цінуємо будь-які деталі, які ви можете надати.

Давайте поринемо у ваші уявлення про розвиток кар'єри та можливості зростання в нашій організації.

Чи мали ви можливості для професійного зростання в компанії?

Будь ласка, відповідайте на наступні твердження:

	Так	Невизначений	Ні
Я отримав необхідне навчання, щоб добре виконувати свою роботу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я бачу чіткий шлях кар'єрного розвитку в цій компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
У мене достатньо можливостей для професійного розвитку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Нас цікавить ваше загальне задоволення від роботи та наскільки ви залучені до неї.

Наскільки ваша поточна робота відповідає вашим загальним кар'єрним цілям?

- ☐ Ідеальне узгодження
- ☐ Добре узгодження

Нейтрально

- ☐ Погане узгодження
- ☐ Немає узгодження

На шкалі від 1-10, наскільки ви задоволені наступним?

Варіанти: 1 (дуже незадоволений) до 10 (дуже задоволений)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ваш баланс між роботою та особистим життям	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ваше відчуття досягнень на роботі	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ваші стосунки з колегами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ваші стосунки з керівництвом	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ваше компенсація та пільги	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Оцінка мотивації працівників

Ця анкета має на меті визначити та виміряти рівні мотивації серед працівників. Перший набір запитань спрямований на розуміння того, що особисто мотивує вас на роботі. Наскільки ви задоволені своєю поточною роллю?

Шкала: 1 - Майже задоволений, 5 - Надзвичайно задоволений.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Що з наведеного найбільше вас мотивує на роботі?

Будь ласка, оберіть ...



Наступний набір запитань зосереджується на тому, як ваша команда та керівництво нашої компанії впливають на вашу мотивацію.

Будь ласка, вкажіть свою згоду з наступними твердженнями.

	Так	Невизначений	Ні
Моя команда підтримує та заохочує мене.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Керівництво ефективно спілкується про цілі організації та оновлення.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Чи можете ви запропонувати одну зміну, яку ваша команда та керівництво можуть реалізувати для підвищення мотивації працівників?

Цей розділ досліджує, як наше робоче середовище впливає на ваші рівні мотивації.

На основі вашого щоденного досвіду, будь ласка, виберіть екологічні аспекти, які впливають на вашу мотивацію. Використайте полі для коментарів, щоб описати свій досвід.

- ☐ Гідність робочого простору
- ☐ Чистота та обслуговування
- ☐ Простори для співпраці

Оцініть вплив наступних екологічних чинників на вашу мотивацію та надайте рівень свого задоволення.

	Дуже неефективно	Неефективно	Нейтрально	Ефективно	Задоволений	Дуже задоволений
Природне освітлення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Контроль температури	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Цей останній розділ аналізує вплив балансу роботи та життя і особистісного зростання на вашу мотивацію.

Як був ваш баланс роботи та життя за останні шість місяців?

Оцініть вплив наступних екологічних чинників на вашу мотивацію та надайте рівень свого задоволення.

	Дуже неефективно	Неефективно	Нейтрально	Ефективно	Задоволений	Дуже задоволе ний
Природне освітлення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Контроль температури	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Цей останній розділ аналізує вплив балансу роботи та життя і особистісного зростання на вашу мотивацію.

Як був ваш баланс роботи та життя за останні шість місяців?

- ☐ Добре
- ☐ Середньо
- ☐ Погано

Які види стимулювання мотивують вас	так	ні
Гідна заробітна плата	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Грошові премії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Дивіденти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
соціальний пакет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
надання тимчасового приміщення		
кар'єрний ріст	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
навчання		

