МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к. е. н., доцент
_____Вернюк Н. О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконала: студентка IV курсу, групи 431,
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗОЗУЛЯ Анна Петрівна

Керівник: к. е. н., доцент
ПАЧЕВА Наталія Олександрівна

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____О.М. Світовий
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Зозуля А.П.

1.Тема кваліфікаційної роботи **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

керівник кваліфікаційної роботи Наталія ПАЧЕВА, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. №296д/ф
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
– розкрити теоретичні аспекти змісту мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства;
– провести аналіз діючої системи мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Фортеця»;
– розробити шляхи удосконалення ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025-2026рр.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2026р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анна ЗОЗУЛЯ
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Наталія ПАЧЕВА
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра на тему «Формування системи мотивації персоналу підприємств» містить 58 сторінок, 20 таблиць, 5 рисунків, 1 формулу. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу підприємств індустрії гостинності та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, принципів та інструментів формування системи мотивації працівників для підвищення ефективності їхньої діяльності. Інформаційною та практичною базою дослідження обрано готельно-ресторанний комплекс «Фортеця».

Методичною основою роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики мотивації праці на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні підприємства та проблемних аспектів підвищення мотивації праці).

Результати. Запропоновано інноваційні підходи до стимулювання працівників, зокрема використання гейміфікації, гнучких соціальних пакетів, програм професійного розвитку та wellness-програм. Обґрунтовано напрями підвищення мотивації праці через поєднання матеріальних і нематеріальних методів заохочення, розвиток корпоративної культури та створення сприятливих умов праці. Також проаналізовано зарубіжний досвід мотивації персоналу та визначено можливості адаптації його найефективніших елементів до діяльності українських підприємств і готельно-ресторанного комплексу «Фортеця».

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, управління персоналом, нематеріальна мотивація, матеріальна мотивація, індустрія гостинності, кадровий потенціал, корпоративна культура, лояльність персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗМІСТУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА……...8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ФОРТЕЦЯ»……..21

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..…33

ВИСНОВКИ……48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні для більшості підприємств індустрії гостинності особливої актуальності набуває потреба в суттєвому вдосконаленні систем мотивації персоналу. Це пов'язано не лише з необхідністю підвищення продуктивності працівників і покращення фінансово-економічних результатів діяльності, а й зі значними змінами, що відбуваються на сучасному ринку праці. Галузь гостинності функціонує в умовах постійного дефіциту кваліфікованих фахівців, високого рівня плинності кадрів та зміни пріоритетів працівників, які дедалі більше цінують психологічний комфорт, гнучкість умов праці та відчуття безпеки.

У сучасній системі управління персонал розглядається як один із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Водночас він потребує не лише адміністративного контролю, а й комплексної підтримки з боку керівництва. Така підтримка включає створення безпечного та комфортного робочого середовища, реалізацію програм із підтримки ментального здоров'я, забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку, набуття нових компетентностей, розкриття творчого потенціалу працівників і формування зрозумілих перспектив кар'єрного зростання.

Питання формування ефективної системи мотивації персоналу перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Вагомий внесок у дослідження мотиваційних процесів у сучасному менеджменті зробили Н. Базалійська, В. Гриньова, Л. Киш, О. Крушельницька, А. Колот, С. Занюк, Ю. Нікітін, К. Ткаченко, Н. Шура та інші вчені. У своїх працях вони розглядають різні аспекти розроблення та впровадження дієвих мотиваційних механізмів. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, проблема мотивації персоналу залишається актуальною та потребує подальшого поглибленого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу підприємств індустрії гостинності та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні *завдання:*

– дослідити теоретичні засади мотивації праці персоналу в сучасному менеджменті підприємства;

– вивчити теоретичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників підприємств індустрії гостинності;

– провести аналіз діючої системи мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Фортеця»;

– здійснити оцінку рівня задоволеності працею, мотивації та лояльності персоналу підприємства;

– розробити шляхи удосконалення ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, принципів та інструментів формування системи мотивації працівників для підвищення ефективності їхньої діяльності. *Базою дослідження* обрано готельно-ресторанний комплекс «Фортеця».

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи стали положення економічної теорії, а також наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених у сфері мотивації праці на підприємствах. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс загальнонаукових методів дослідження, зокрема логіко-теоретичний метод – для розкриття сутності мотивації праці, а також методи системного аналізу, синтезу та узагальнення – для вивчення проблемних аспектів і пошуку шляхів підвищення ефективності мотивації працівників на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій та інструментів, впровадження яких дозволить підприємству сформувати дієву систему мотивації, знизити плинність кадрів, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити зростання продуктивності праці й прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗМІСТУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою умовою успішної діяльності сучасного підприємства є ефективна система мотивації персоналу, яка за допомогою відповідних інструментів спонукає працівників до високопродуктивної праці та сприяє досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

Для більшості вітчизняних підприємств характерним є переважне використання матеріальних методів мотивації, серед яких провідне місце займає заробітна плата. Питання мотивації та стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом широко висвітлені в наукових дослідженнях, де розглядаються як теоретичні засади, так і практичні механізми їх реалізації. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «мотивація», що пояснюється його складністю, багатогранністю та різноманітністю наукових підходів до визначення його змісту й сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
В.В. Бенях [2, с. 223]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
А.Яхтер [60, с. 128]	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
А.Р.Клочков [29, с. 32]	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
А.М. Колот [31, с. 36]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
С.С. Занюк [23, с. 69]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
О.В. Крушельницька [34, с. 34]	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

За результатами аналізу поняття «мотивація персоналу» встановлено, що воно має багатогранний і комплексний зміст. Мотивацію персоналу доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на трудову поведінку працівників та визначають їхню активність у процесі виконання професійних обов'язків. Важливим завданням керівництва є виявлення потреб, інтересів і очікувань працівників, що дає можливість сформувати ефективну систему мотивації, адаптовану до особливостей колективу.

Досліджуючи теоретичні засади мотивації, варто звернути увагу на її основні структурні складові. До внутрішніх чинників належать потреби, інтереси та мотиви, які перебувають у постійному взаємозв'язку та взаємодії. Потреби виникають унаслідок усвідомлення людиною нестачі певних благ або умов, що спонукає її до активних дій. Мотиви, своєю чергою, є усвідомленими причинами поведінки та діяльності особистості, які визначають спрямованість її дій і прагнення досягти певного результату.

До зовнішніх елементів мотиваційної системи належать стимули. На відміну від мотивів, які мають внутрішню природу, стимули виступають зовнішніми чинниками впливу на працівника. Вони можуть проявлятися у вигляді матеріальної винагороди, кар'єрного просування, управлінських рішень чи інших заохочень. Водночас мотиви можуть формуватися не лише під впливом зовнішніх стимулів, а й на основі особистих переконань, почуття відповідальності, обов'язку та прагнення до самореалізації.

Найбільш результативною є така система мотивації персоналу, яка поєднує різні форми впливу відповідно до потреб працівників і ресурсних можливостей підприємства. Однією з найпоширеніших та найдієвіших форм є матеріальна мотивація, що охоплює заробітну плату, премії, надбавки та бонусні виплати. Проте практика управління персоналом свідчить, що виключно фінансові стимули не здатні забезпечити стійку зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці.

Ефективна система мотивації являє собою цілісний механізм, у якому мотиви, стимули, ціннісні орієнтири, очікування та поведінкові реакції

працівників інтегруються в єдиний безперервний процес. За таких умов матеріальні та нематеріальні засоби заохочення взаємодоповнюють одне одного, сприяючи підвищенню продуктивності праці, розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.1. Форми мотивації персоналу*

*Джерело: [27, с. 192].

Для більш ґрунтовного дослідження методів мотивації персоналу доцільно розглянути їх основні класифікаційні ознаки. Найпоширеніші класифікації методів мотивації за способом впливу, суб'єктом реалізації, спрямованістю дії, місцем виникнення, економічним змістом та функціональним призначенням узагальнено в таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація методів мотивації персоналу*

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
За методом впливу	Примусове вплмвання	Передбачає вплив на працівника через можливість застосування покарань, таких як звільнення, переведення на нижче оплачувану посаду, штрафи та інші дисциплінарні заходи.
	Заохочення	Базується на застосуванні системи матеріального та нематеріального стимулювання, що включає заробітну плату, премії, участь у розподілі прибутку, а також моральні заохочення у вигляді подяк, грамот та інших форм визнання.

	Єдності	Спрямована на формування у працівників системи цінностей і цільових орієнтирів, які відповідають стратегічним цілям та корпоративним цінностям організації.
За суб'єктом	Самостимолювання	Внутрішньо-особистісні методи, що передбачають аналіз власних потреб, мотивів, цінностей та особливостей поведінки.
	Мотивація ззовні	Методи управлінського впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотиваційного процесу.
За спрямованістю	Сприятливі	Сприяють формуванню позитивних емоцій, які стимулюють прагнення працівника до досягнення високих результатів у професійній діяльності (вдячність, преміювання, службове просування тощо).
	Негативні	Різноманітні форми дисциплінарних стягнень, зокрема штрафні санкції, звільнення та переведення на нижчу посаду.
За джерелом виникнення	Внутрішні	Отримання задоволення від трудового процесу, усвідомлення значущості виконуваної роботи та позитивні емоції від взаємодії з колективом.
	Зовнішні	Оплата праці, професійне зростання, а також символічні ознаки службового статусу та престижу.
За економічною сутністю	Фінансові	Винагорода за працю, преміальні виплати, участь у доходах підприємства, фінансування навчання та інші форми матеріального стимулювання.
За функціо-нальною роллю	Економічні	Винагорода за виконану роботу, преміювання за досягнуті результати, участь у розподілі доходів підприємства, фінансування навчання та інші види грошових виплат.
	Організаційні	Професійний розвиток у процесі виконання роботи, а також удосконалення організації трудової діяльності та умов праці.
	Соціальні	Службове просування, професійна перекваліфікація, компенсація транспортних витрат, забезпечення безкоштовним харчуванням, соціальні гарантії у разі безробіття, надання житла, а також соціальне та медичне страхування тощо.
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, залучення персоналу до управлінських процесів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

*Джерело: сформовано автором за даними [12].

Система мотивації персоналу передбачає узгодження цілей підприємства, його структурних підрозділів і окремих працівників, а також тісну залежність рівня винагороди від результативності та продуктивності праці (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства*

*Джерело: [31, с. 87].

Отже, глибоке розуміння внутрішніх елементів системи мотивації персоналу дозволяє управлінському персоналу реалізовувати ефективну політику у сфері трудових відносин.

З урахуванням існуючих форм і методів мотивації, формування мотиваційної системи доцільно здійснювати у такій послідовності:

– аналіз чинної системи мотивації персоналу;

– визначення ключових цілей мотиваційної політики та основних структурних компонентів системи мотивації;

– розроблення елементів системи матеріального стимулювання працівників;

– формування інструментів нематеріального стимулювання персоналу;

– підготовка внутрішньої нормативної документації, що регламентує функціонування системи мотивації.

При цьому побудова системи мотивації персоналу має ґрунтуватися на дотриманні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, а також відкритості й об’єктивності.

Важливим чинником підвищення продуктивності праці є удосконалення системи мотивації персоналу. Застосування ефективної мотиваційної моделі на

підприємстві сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та повнішій реалізації їхнього трудового потенціалу.

Результати дослідження свідчать, що у структурі систем мотивації більшості вітчизняних підприємств переважають матеріальні стимули, тоді як нематеріальні форми мотивації використовуються недостатньою мірою.

З огляду на те, що сучасні підприємства орієнтуються на максимізацію прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку, доцільним є впровадження комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації персоналу (рис. 1.3).

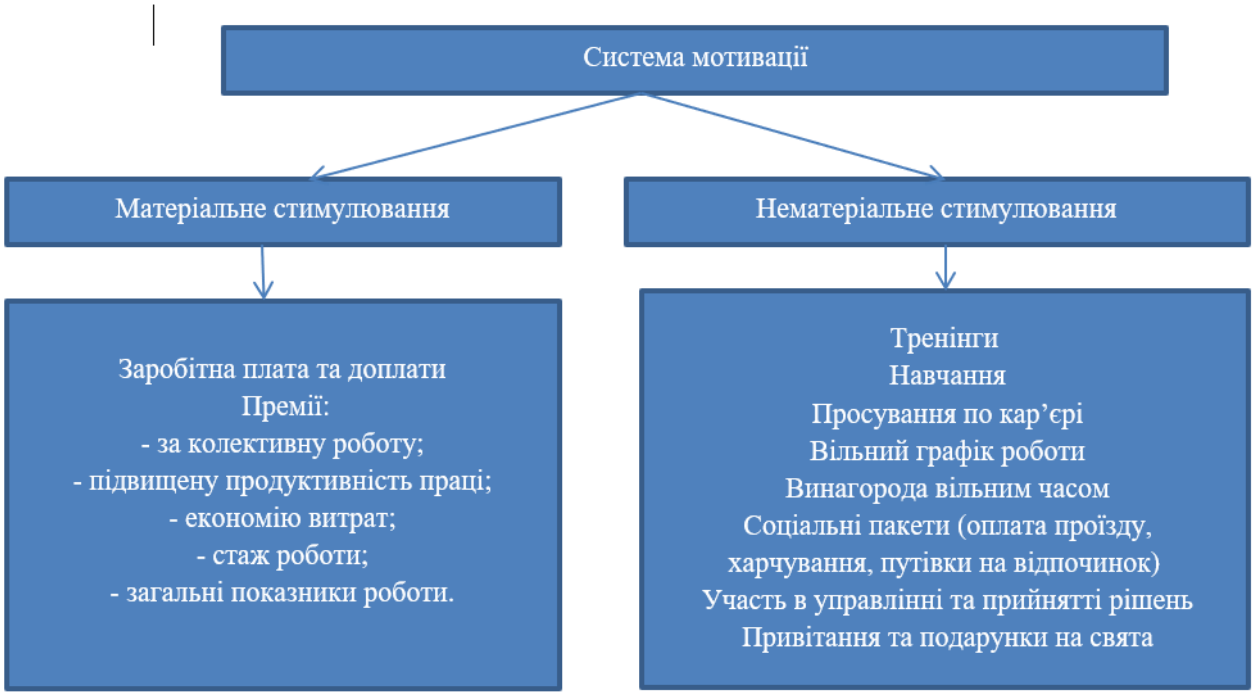


Рис. 1.3. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах*

*Джерело: [22].

Важливе місце в системі матеріального стимулювання займає преміювання персоналу. У зв'язку з цим, окрім стандартних умов нарахування та виплати премій, керівництву сучасних підприємств доцільно враховувати результати професійної діяльності працівників, зокрема досягнення керівників, професіоналів і фахівців; преміювання робітників за високі виробничі показники та забезпечення безперервності виробничих процесів; а також щоквартальні й

щорічні премії для співробітників, які демонструють найкращі результати за визначений період.

Водночас у сучасних умовах застосування лише традиційних підходів до формування системи оплати праці, доплат і премій не гарантує достатнього рівня мотивації персоналу, оскільки підвищення заробітної плати має переважно короткостроковий стимулюючий ефект. Працівники досить швидко адаптуються до нового рівня доходів, що знижує дієвість матеріальних стимулів. У зв'язку з цим дедалі більшої значущості набуває розвиток і впровадження нематеріальних форм мотивації.

Науковці пропонують типову модель удосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах, подану на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах*

*Джерело: [34, с. 114].

Застосування запропонованої моделі удосконалення системи мотивації персоналу, що охоплює як базові, так і додаткові методи стимулювання, сприятиме підвищенню результативності діяльності працівників підприємства. Водночас слід зазначити, що система компенсацій є невід'ємною складовою

мотиваційного механізму та включає посадовий оклад, надбавки, премії та соціальні пільги, які в сукупності виступають інструментами оцінювання ефективності праці персоналу.

Розвиток корпоративної стратегії як елемента мотиваційної системи передбачає вдосконалення корпоративної культури та стилю управління, а також посилення ролі морального стимулювання, що ґрунтується на використанні нематеріальних методів впливу на працівників.

Отже, результати теоретичних і практичних досліджень у сфері мотивації персоналу свідчать, що у вітчизняних підприємствах і надалі переважає матеріальна форма стимулювання, при цьому основний акцент робиться на заробітній платі.

У таких умовах ключовим завданням управлінського персоналу є визначення та врахування потреб і інтересів працівників, що дасть змогу сформувати більш ефективну та збалансовану систему мотивації персоналу.

В умовах трансформаційної економіки індустрія гостинності відіграє важливу роль у розвитку ринкових відносин, задовольняючи потреби населення у якісному відпочинку, оздоровчих послугах та сервісі, що безпосередньо впливає на рівень та якість життя. Сфера гостинності, зокрема завдяки впровадженню цифрових платформ бронювання та автоматизованих систем управління, останніми роками демонструє динамічний розвиток і здатність адаптуватися до глобальних викликів.

Разом із тим, рівень оплати праці у готельно-ресторанному бізнесі часто є нижчим порівняно з фінансовим чи ІТ-сектором, а система винагороди працівників лінійного персоналу не завжди прямо пов’язана з кінцевими фінансовими результатами діяльності закладу. У зв’язку з цим проблематика ефективності матеріального стимулювання персоналу (адміністраторів, офіціантів, кухарів, менеджерів), а також його взаємозв’язку з результатами індивідуальної діяльності (якість обслуговування, рівень лояльності гостей) та показниками роботи підприємства (середній чек, прибуток тощо) потребує подальшого глибокого теоретичного та методичного опрацювання.

Система матеріального стимулювання праці являє собою сукупність базових і додаткових показників оцінювання колективних та індивідуальних результатів роботи, відповідно до яких працівникам здійснюються різноманітні заохочувальні виплати понад основну заробітну плату. Її метою є посилення матеріальної зацікавленості персоналу для підвищення продуктивності праці, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі матеріальне стимулювання розглядається як економічна категорія, що відображає систему відносин між роботодавцем і найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості. В умовах ринкової економіки воно виступає складовою ринку праці, яка формується під впливом співвідношення попиту та пропозиції робочої сили і відображає ринкову ціну використання найманої праці. Для роботодавця матеріальне стимулювання є елементом витрат виробництва, водночас воно виконує функцію ключового інструменту забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці.

Матеріальне стимулювання праці передбачає використання вартісних інструментів залучення працівників до трудової діяльності. При цьому застосовуються як прямі стимули (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо), так і непрямі (ціни, податки, кредитні механізми), що частково охоплюють соціальні стимули та впливають на трудову поведінку персоналу.

Системи матеріального стимулювання умовно поділяються на три основні групи:

– системи, пов’язані із заробітною платою;

– системи, що базуються на соціальних виплатах, пільгах і послугах;

– системи, засновані на доходах від власності.

Основну частку в структурі матеріального стимулювання традиційно становить заробітна плата, тому значна увага приділяється розробленню її стимулюючих моделей. Водночас соціальні виплати, пільги та матеріальні послуги довгий час не розглядалися як дієвий інструмент мотивації, хоча

практика розвинених країн свідчить про їх суттєвий вплив на продуктивність праці та поведінку працівників.

Одним із ключових напрямів матеріального стимулювання є преміювання. Воно здійснюється за рахунок фонду оплати праці та частини фонду матеріального заохочення, сформованого з прибутку підприємства. За характером стимулювання преміювання поділяється на індивідуальне та колективне.

Індивідуальне преміювання в готельно-ресторанному бізнесі доцільно застосовувати у випадках, коли виконання посадових обов'язків має автономний характер і результати праці працівника можуть бути чітко виміряні. Важливою умовою є наявність прозорої системи обліку персональних результатів та виконання завдань, що потребують спеціалізованих знань і високої кваліфікації.

Колективне преміювання орієнтоване на стимулювання результатів діяльності команди або структурного підрозділу. У такому випадку премія нараховується залежно від виконання встановлених колективних показників і розподіляється між працівниками з урахуванням їхнього особистого внеску, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі.

Доплати та надбавки є самостійними елементами структури заробітної плати. Вони виконують стимулюючу функцію та виступають формою винагороди за додаткові результати праці або виконання робіт підвищеної складності чи відповідальності.

У сучасних готельно-ресторанних підприємствах спостерігається ситуація, за якої фіксована заробітна плата працівників слабко пов'язана з рівнем задоволеності клієнтів або показниками завантаженості закладу. Відсутність прямої залежності між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності знижує мотиваційний ефект системи винагороди. Усунення цього дисбалансу можливе шляхом впровадження додаткових стимулів, зокрема премій за виконання планових показників, бонусів за позитивні відгуки клієнтів та індивідуальних надбавок.

Наслідки впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу наведено схематично на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів*

*Джерело: [54].

Окрім заробітної плати та преміальних виплат (бонусів), система матеріального стимулювання може включати пенсійні накопичення, участь працівників у прибутках підприємства, оплату навчання (як самого працівника, так і членів його сім'ї), безвідсоткові позики на придбання житла або транспортних засобів, компенсацію витрат на харчування чи проїзд, фінансування відпочинку, різні види матеріальної допомоги, страхування та інші форми соціально-економічних гарантій.

Варто зазначити, що рівень оплати праці окремих працівників формується під впливом низки факторів, серед яких [50, с. 137]:

1. Складність виконуваної роботи (кваліфікація, рівень відповідальності).

2. Умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість робочого місця).

3. Обсяг праці (відпрацьований нормований та понаднормовий час).

4. Результати трудової діяльності (виконання норм виробітку, якісних показників та інших встановлених стандартів).

Для моніторингу ефективності системи матеріального стимулювання персоналу необхідно здійснювати оцінювання показників, що відображають рівень задоволеності працівників розміром та формами матеріальної винагороди [52].

З метою узагальненої оцінки результативності системи матеріального стимулювання доцільно застосовувати комплексний показник рівня економічного розвитку підприємства (Крер), який враховує динаміку продуктивності праці одного працівника, фондовіддачі, оборотності оборотних коштів, затратовіддачі та рентабельності продажів і розраховується за формулою:

$$К К_{рер} = Т_{зпп} * Т_{зФо} * Т_{зООк} * Т_{зЗв} \quad (1.1)$$

де, $Т_{зпп}$ – темп зростання продуктивності праці одного працівника в порівнянних цінах, %;

$Т_{зФо}$ – темп зростання фондовіддачі, %;

$Т_{зООк}$ – темп зростання оборотності оборотних коштів, %;

$Т_{зЗв}$ – темп зростання затратовіддачі, %;

$Т_{зRп}$ – темп зростання рентабельності продажів, %.

Відповідно до запропонованої методики оцінювання системи матеріального стимулювання, значення інтегрального показника на рівні одиниці або вище свідчить про її ефективність та відповідність поставленим цілям. Значення нижче одиниці, навпаки, вказує на недостатню результативність діючої системи стимулювання праці.

Таким чином, аналіз механізму матеріального стимулювання персоналу, а також необхідність впровадження сучасних теоретико-методичних і практичних підходів дозволяє зробити такі узагальнення:

– підвищення ефективності діяльності підприємства потребує високого рівня трудової активності персоналу, що зумовлює необхідність дослідження особливостей матеріального стимулювання та чинників трудової мотивації;

– не існує єдиного домінуючого фактора впливу на працівника, тому лише комплексне поєднання стимулів і мотивів, узгоджених із його потребами та цілями, здатне забезпечити ефективний мотиваційний результат;

– при формуванні ефективної системи матеріальної мотивації доцільно враховувати структуру заробітної плати;

– розвинена інформаційна система на підприємстві сприяє прозорості даних щодо рівня та динаміки оплати праці, премій та інших видів доходів персоналу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ФОРТЕЦЯ»

Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) «Фортеця» є одним із ключових суб'єктів туристичного ринку м. Умань. Він є сучасним підприємством сфери гостинності, що поєднує в собі послуги готелю, ресторану, спортивного залу, сауни та організацію івент-заходів. Основним видом діяльності за КВЕД є 55.10 (Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування) та 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг харчування).

Організаційна структура ГРК «Фортеця» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вищим органом управління є директор, якому підпорядковані керівники структурних підрозділів. Така структура забезпечує оперативність управління та чітку спеціалізацію кадрів.

Зокрема, лінійні зв'язки відображають пряме підпорядкування персоналу своїм безпосереднім керівникам (наприклад, офіціантів – адміністратору залу), що гарантує єдність розпорядництва та високу швидкість виконання наказів у ситуаціях оперативного обслуговування гостей. Водночас функціональні зв'язки реалізуються через методичне керівництво та координацію з боку вузькопрофільних спеціалістів, таких як шеф-кухар, головний бухгалтер, менеджер з бронювання. Це дозволяє ГРК «Фортеця» ефективно вирішувати комплексні завдання від забезпечення високих стандартів кулінарної продукції до підтримки бездоганного стану номерного фонду. Завдяки такому підходу кожен працівник чітко розуміє межі своєї відповідальності та повноважень, що мінімізує ризик виникнення конфліктних ситуацій та дублювання функцій. Проте, варто зауважити, що лінійно-функціональна модель вимагає від директора високого рівня координації, аби вузька спеціалізація окремих підрозділів не перешкоджала реалізації загальної стратегії сервісу як цілісного продукту готелю та ресторану.

Таблиця 2.1.

Розподіл ключових функцій за підрозділами ГРК «Фортеця»

Підрозділ	Керівник	Ключові завдання та відповідальність
Служба прийому та розміщення	Старший адміністратор	Бронювання, реєстрація гостей, фінансові розрахунки, робота зі скаргами.
Ресторанна служба	Менеджер ресторану / Шеф-кухар	Приготування страв, обслуговування банкетів, контроль якості продуктів, оновлення меню.
Господарська служба	Менеджер з клінінгу	Менеджер з клінінгу. Прибирання номерів та загальних зон, контроль чистоти білизни, закупівля миючих засобів.
Адміністрація та фінанси	Головний бухгалтер	Фінансовий облік, звітність, виплата заробітної плати, податкове планування.

Такий розподіл функцій дозволяє підприємству підтримувати високий рівень операційної ефективності та забезпечувати клієнтоорієнтований підхід на всіх етапах перебування гостя в комплексі.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ГРК «Фортеця» необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники за останні два роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Фортеця» за 2024–2025 рр.

Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +- 2025/2024 рр.
	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8450,0	9210,0	+760,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	6100,0	6580,0	+480,0
Чистий прибуток, тис. грн	720,0	890,0	+170,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	34	+2
Середньомісячна заробітна плата, грн	16500	18200	+1700
Рентабельність діяльності, %	8,5	9,7	+1,2

Дані таблиці 2.2. свідчать про позитивну динаміку розвитку комплексу. Зростання чистого доходу на 760,0 тис. грн (9,0%) вказує на успішне позиціювання ГРК «Фортеця» на ринку та підвищення попиту на його послуги.

Важливою позитивною ознакою є те, що темпи зростання собівартості (107,9%) є нижчими за темпи зростання доходу (109,0%). Це свідчить про ефективне управління операційними витратами, оптимізацію закупівельної політики та енергоощадження, що дозволило підприємству зберегти вищу частку доданої вартості.

Найбільш динамічним показником став чистий прибуток, який збільшився на 170,0 тис. грн (23,6%). Таке випереджаюче зростання прибутку порівняно з доходом (123,6% > 109,0%) підтверджує високу операційну ефективність менеджменту. Як наслідок, рівень рентабельності діяльності зріс на 1,2 відсоткових пункти (з 8,5% до 9,7%), що свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні, вкладеної в надання готельно-ресторанних послуг.

Ефективність роботи ГРК у сфері гостинності критично залежить від якості та структури трудових ресурсів. Проведемо аналіз складу персоналу за категоріями та рівнем освіти (табл. 2.2).

Таблиця 2.3.

Склад та структура персоналу ГРК «Фортеця» за категоріями та освітою

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Освітній рівень (вища/середня профільна)
Адміністративно-управлінський апарат	5	14,7	100% вища
Служба прийому та розміщення (рецепція)	4	11,8	100% вища/незакінчена вища
Персонал ресторану (кухня та зал)	18	52,9	20% вища / 80% профільна
Господарська та технічна служба	7	20,6	100% середня/профільна
Всього	34	100,0	-

Аналіз структури персоналу показує, що понад 50% штату задіяно в ресторанному секторі, що підтверджує орієнтацію ГРК на надання послуг харчування як одного з основних джерел доходу.

Для підприємств індустрії гостинності важливим є також аналіз вікового складу та стажу роботи працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Характеристика персоналу ГРК «Фортеця» за віком та стажем

Ознака	Групи	Кількість осіб	Частка, %
Вік	до 25 років	12	35,3
	25–45 років	18	52,9
	понад 45 років	4	11,8
Стаж у ГРК	до 1 року	8	23,5
	1–3 роки	14	41,2
	понад 3 роки	12	35,3

Більшість працівників (майже 53%) знаходяться у найбільш продуктивному віці від 25 до 45 років. Висока частка молоді до 25 років (35,3%) свідчить про активне залучення студентів та випускників профільних вузів на лінійні позиції (офіціанти, помічники кухарів). Рівень плинності кадрів є помірним для галузі HoReCa, а наявність 35,3% «старожилів» (стаж понад 3 роки) формує професійне ядро колективу.

Таким чином, ГРК «Фортеця» є фінансово стабільним підприємством із тенденцією до зростання прибутковості. Кадровий потенціал сформований професійно, проте значна частка молодих спеціалістів потребує впровадження постійних програм внутрішнього навчання та вдосконалення системи нематеріальної мотивації для зниження ризику плинності кадрів у високий сезон.

Ефективність функціонування ГРК «Фортеця» безпосередньо залежить від дієвості системи мотивації персоналу, оскільки сфера гостинності характеризується високою трудомісткістю процесів і визначальною роллю людського фактора у забезпеченні якості обслуговування. У сучасних умовах конкуренції саме здатність підприємства ефективно мотивувати персонал виступає ключовою передумовою формування його конкурентних переваг. Система стимулювання у ГРК «Фортеця» на сьогодні базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, однак має переважно підтримуючий характер і орієнтована на досягнення короткострокових результатів, а не на стратегічний розвиток кадрового потенціалу.

Матеріальне стимулювання персоналу має чітко виражену ієрархічну структуру та передбачає поєднання фіксованої (окладної) і змінної (преміальної)

частин заробітної плати. Основні складові системи матеріальної мотивації наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Складові та механізми матеріального стимулювання персоналу ГРК «Фортеця»

Елемент стимулювання	Категорія персоналу	Механізм нарахування	Періодичність	Питома вага у доході, %	Оцінка впливу (1–5)
Посадовий оклад	Усі працівники	Фіксована ставка відповідно до штатного розпису	Щомісячно	60–85%	3
Премії за KPI (ключові показники ефективності)	Менеджери, адміністратори	Виконання плану завантаження та доходу	Щомісячно/ квартально	15–20%	4
Відсоток від продажів	Офіціанти, бармени	Частка від обсягу реалізації	Щомісячно	25–40%	5
Надбавки за стаж	Весь персонал	За тривалість роботи понад 2 роки	Щомісячно	5–10%	3
Бонуси за якість	Front Office	На основі відгуків клієнтів	Щомісячно	5–15%	4
Соціальний пакет	Лінійний персонал	Харчування, уніформа, зв’язок	Постійно	—	4

Аналіз даних таблиці 2.5. свідчить, що система матеріального стимулювання є достатньо ефективною для працівників, які безпосередньо впливають на формування доходу підприємства, зокрема персоналу ресторану та служби прийому і розміщення. Водночас для технічного та допоміжного персоналу домінує фіксована частина оплати праці, що знижує рівень їхньої зацікавленості у підвищенні продуктивності та якості роботи.

Нематеріальна система мотивації орієнтована на формування позитивного психологічного клімату, корпоративної культури та підвищення лояльності працівників, що в кінцевому підсумку знижує плинність кадрів і стимулює команду до надвисоких результатів без додаткових фінансових витрат. Основні інструменти нематеріального стимулювання наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Матриця інструментів нематеріальної мотивації в ГРК «Фортеця»

Група методів	Інструменти	Цільовий ефект	Оцінка ефективності (1–5)	Рівень впровадження
Організаційні	Гнучкий графік, комфортні умови праці	Зниження стресу	4	Високий
Моральні	Подяки, «кращий працівник місяця»	Визнання досягнень	3	Середній
Соціальні	Корпоративні заходи, підтримка	Формування командного духу	5	Високий
Професійні	Внутрішнє навчання	Розвиток компетенцій	2	Низький
Комунікаційні	Зустрічі, обговорення результатів	Зворотний зв’язок	2	Низький

Проведений аналіз таблиці 2.6. показує, що найбільш ефективними є соціальні та організаційні інструменти, які сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Водночас професійний розвиток та система зворотного зв’язку залишаються недостатньо розвиненими, що негативно впливає на рівень залученості персоналу, знижує їх мотивацію до підвищення кваліфікації та обмежує можливості кар’єрного зростання в межах підприємства. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати найбільш перспективних працівників, зниження якості обслуговування та погіршення загальних показників ефективності діяльності ГРК «Фортеця».

У процесі дослідження було виявлено ряд суттєвих недоліків у системі мотивації, які стримують розвиток підприємства. Їх узагальнення наведено у таблиці 2.7.

Окрім базових проблем, встановлено також низький рівень горизонтальної мотивації, відсутність зв’язку між навчанням і винагородою та непрозорість процесу преміювання. Це формує внутрішню конкуренцію замість командної взаємодії, знижує рівень довіри до керівництва та підвищує ризики плинності кадрів.

Таблиця 2.7

Вплив недоліків системи мотивації на діяльність ГРК «Фортеця»

Недолік	Причини	Наслідки	Рівень критичності (1–5)
Диспропорція стимулювання	Орієнтація на продажі	Демотивація допоміжного персоналу	5
Відсутність грейдів	Недосконала HR-система	Відтік досвідчених кадрів	5
Формалізм моральних стимулів	Застарілі методи	Зниження залученості молоді	4
Відсутність навчальних стимулів	Обмежене фінансування	Стагнація професійного розвитку	4
Слабкий зворотний зв’язок	Недостатня комунікація	Конфлікти та нерозуміння KPI (ключові показники ефективності)	5

Для більш глибокої оцінки ефективності мотиваційної системи доцільно проаналізувати рівень задоволеності різних категорій персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності мотивації за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Загальна задоволеність (1–5)	Ризик плинності
Менеджмент	Висока	Середня	4	Низький
Front Office	Висока	Висока	4	Середній
Ресторанний персонал	Дуже висока	Середня	4	Середній
Покоївки	Низька	Середня	2	Високий
Технічний персонал	Низька	Низька	2	Високий

Як видно з таблиці 2.8, найбільш вразливими категоріями є покоївки та технічний персонал, що потребує перегляду підходів до їх стимулювання.

Таким чином, діюча система матеріального та нематеріального стимулювання у ГРК «Фортеця» забезпечує базову стабільність функціонування підприємства, однак не відповідає сучасним вимогам управління персоналом. Вона не враховує потреби різних категорій працівників, особливо молодого покоління, та не стимулює довгостроковий розвиток.

У перспективі підприємству доцільно перейти до моделі управління результативністю, що передбачає впровадження чітких KPI (вимірювані показники, за якими оцінюють результативність роботи працівника) для всіх категорій персоналу, розвиток системи навчання, впровадження грейдів і кар'єрного планування, а також використання сучасних мотиваційних інструментів. Лише за умови трансформації системи мотивації у напрямі її індивідуалізації та стратегічної орієнтації ГРК «Фортеця» зможе забезпечити високий рівень якості послуг і стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для об'єктивної оцінки ефективності діючої системи стимулювання у 2025 році було проведено анонімне опитування персоналу ГРК «Фортеця». В опитуванні взяли участь 30 співробітників (88% від загальної чисельності штату). Оцінка проводилася за 5-бальною шкалою (де 1 – повністю не задоволений, 5 – повністю задоволений) за ключовими факторами трудового життя.

Результати дослідження рівня задоволеності персоналу систематизовано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка задоволеності персоналу ГРК «Фортеця» елементами системи стимулювання

Фактори задоволеності	Середня оцінка (бал)	Рівень задоволеності, %	Інтерпретація результату
Рівень заробітної плати	3,8	76	Задовільно, відповідає ринку.
Своєчасність виплат	4,9	98	Високий рівень фінансової дисципліни.
Соціальний пакет (харчування, форма)	4,6	92	Один з найсильніших стимулів у ГРК
Система преміювання (прозорість)	3,2	64	Потребує перегляду та конкретизації.
Можливість кар'єрного зростання	2,4	48	Критично низький показник
Психологічний клімат у колективі	4,2	84	Сприятливе середовище для роботи
Визнання успіхів керівництвом	2,9	58	Дефіцит морального стимулювання

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновок, що базові потреби працівників (безпека, стабільність виплат, харчування) задоволені на високому рівні. Проте показники, що відповідають за довгострокову лояльність та самореалізацію, знаходяться у «червоній зоні».

Зокрема, найнижчий бал за критерієм «Можливість кар'єрного зростання» (2,4 бали) підтверджує раніше виявлену проблему відсутності системи грейдів. Співробітники сприймають свою позицію в ГРК як статичну, що є головною причиною плинності кадрів серед перспективної молоді. Низька оцінка системи преміювання (3,2 бали) свідчить про те, що персонал не відчуває прямого зв'язку між своїми зусиллями та розміром винагороди, що нівелює стимулюючу функцію премії.

На основі отриманих даних було розраховано індекс лояльності персоналу (eNPS). За результатами відповіді на питання «Чи готові ви рекомендувати ГРК «Фортеця» як місце роботи своїм друзям?» було отримано такі результати:

– промоутери (лояльні) – 35%;

– скептики (нейтральні) – 45%;

– критики (незадоволені) – 20%

Індекс eNPS = %Промоутерів - %Критиків = (35-20)=15%.

Значення індексу на рівні 15% для галузі HoReCa вважається прийнятним, проте воно вказує на наявність значного прихованого невдоволення. Велика частка «скептиків» (45%) – це зона ризику, за наявності вигіднішої пропозиції від конкурентів ці працівники першими залишать підприємство.

Якість сервісу в ГРК «Фортеця» безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно інформація передається від менеджменту до лінійного персоналу.

У межах аналізу було оцінено канали комунікацій, які використовуються в комплексі як елементи нематеріального стимулювання (табл. 2.10).

Аналіз таблиці 2.10, свідчить, що найбільш дієвим інструментом є щоденні п'ятихвилинки, де персонал отримує не лише завдання, а й емоційну підтримку. Проте критично низька ефективність «скриньки пропозицій» вказує на розрив між керівництвом та підлеглими, ідеї лінійного персоналу (офіціантів, покоївок) часто

ігноруються, що призводить до втрати відчуття причетності до успіху підприємства.

Таблиця 2.10.

Оцінка каналів внутрішніх комунікацій у ГРК «Фортеця»

Канал комунікації	Частота використання	Ефективність (1-5)	Вплив на мотивацію
П’ятихвилинки	Щоденно	4,8	Високий (налаштовує на зміну, знімає напругу)
Загальні збори штату	Раз на квартал	3,2	Середній (сприймаються як формальність)
Робочі групи у месенджерах	Постійно	4,5	Високий (оперативність, але створює «інформаційний шум»)
Скринька пропозицій	Рідко	1,2	Низький (персонал не вірить у зворотний зв’язок)

Для вимірювання емоційного стану колективу було застосовано методику оцінки задоволеності за 5-факторною моделлю (Job Descriptive Index). Job Descriptive Index (JDI) – це комплексна система, яка розглядає задоволеність роботою не як єдине ціле, а як сукупність п'яти незалежних емоційних та раціональних оцінок. Центром моделі є зміст самої роботи, де аналізується, чи є щоденні завдання цікавими, творчими та такими, що дають відчуття особистого зростання. Цей психологічний фундамент доповнюється двома соціальними факторами, такими як оцінка керівництва, що базується на підтримці та професійності боса та оцінкою колег, яка визначає якість мікроклімату та надійність команди. Фінансово-прагматичну сторону моделі закривають фактори оплати праці (справедливість винагороди) та можливостей просування, що відображають віру працівника у своє кар'єрне майбутнє всередині організації. Разом ці компоненти дозволяють точно визначити, де саме в системі управління стався збій – у грошах, людських стосунках чи характері самої діяльності. Результати візуалізовано у порівняльному аналізі (табл. 2.11).

Аналізуючи таблицю 2.11. було ідентифіковано три ключові чинники, що безпосередньо загрожують кадровій стабільності та операційній ефективності комплексу.

По-перше, критичною проблемою є високий рівень «емоційного вигорання» працівників господарської служби.

Таблиця 2.11.

Рівень лояльності та задоволеності персоналу за категоріями

Категорія персоналу	Індекс задоволеності (бали)	Готовність до додаткових зусиль	Прогноз стабільності
Адміністратори	4,2	Висока	Стабільні
Кухарі	3,9	Середня	Потребують уваги
Офіціанти (молодь)	3,1	Низька (працюють за «чайові»)	Високий ризик звільнення
Господарська служба	2,8	Низька	Критичний стан

Найнижчий індекс задоволеності серед усіх підрозділів (2,8 бала) зафіксовано саме у покоївок та технічного персоналу. Такий результат зумовлений високою монотонністю праці, значними фізичними навантаженнями та практично повною відсутністю будь-яких нематеріальних стимулів, окрім базового посадового окладу. Оскільки господарська служба є фундаментом готельного сервісу, її статус «слабкої ланки» створює високі ризики зниження стандартів чистоти та технічного стану номерного фонду, що в перспективі може критично підірвати загальну якість клієнтського досвіду в ГРК «Фортеця».

По-друге, виявлено надмірну грошову залежність лінійного персоналу ресторану. Рівень задоволеності офіціантів на позначці 3,1 бала свідчить про те, що їхня лояльність до підприємства має виключно прагматичний характер і базується на зовнішньому стимулюванні – отриманні «чайових». Відсутність емоційної прив’язаності до бренду «Фортеця» робить цю категорію персоналу найбільш вразливою до пропозицій конкурентів. За умови появи на ринку гравця, який запропонує навіть незначно вищий відсоток від продажів або стабільніший потік гостей, комплекс ризикує миттєво втратити кваліфікованих офіціантів через відсутність внутрішніх бар’єрів для звільнення.

По-третє, аналіз висвітлив гостру потребу персоналу в «горизонтальній» ротації як альтернативі кар'єрному зростанню. Враховуючи обмежену кількість управлінських вакансій у структурі комплексу, працівники виявляють високу

зацікавленість в опануванні суміжних професій. Зокрема, результати опитування показали бажання офіціантів навчатися основам барної справи, а адміністраторів – тонкощам івент-менеджменту. На сьогодні цей потенціал нематеріального стимулювання залишається нереалізованим, що позбавляє підприємство можливості підвищити взаємозамінність кадрів та рівень їхньої залученості без значних фінансових інвестицій.

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації ГРК «Фортеця» наразі працює в режимі «гасіння пожеж», тобто реагує на проблеми лише тоді, коли працівник уже подає заяву на звільнення. Перехід до превентивної моделі – через впровадження грейдів, прозорих бонусів за якість (а не лише за обсяг) та програм навчання – дозволить знизити плинність кадрів на 15–20% вже у перший рік. Це, своєю чергою, дозволить зберегти «носіїв корпоративної пам'яті», що є безцінним для підтримки атмосфери гостинності, якою славиться «Фортеця».

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі економічного розвитку стратегічним пріоритетом менеджменту є формування такої системи мотивування, яка б забезпечувала взаємодію між особистими цілями працівника та глобальними завданнями компанії. Результативність діяльності підприємства безпосередньо залежить від розуміння персоналом того, що професійні досягнення є інструментом отримання благ, необхідних для задоволення їхніх індивідуальних потреб.

Дослідження підтверджують, що в секторі малого бізнесу розробка ефективної мотиваційної моделі є критично важливою не лише для залучення нових фахівців, а й для стабілізації кадрового ядра. Для більшості керівників утримання вже працюючого штату є більш раціональною та економічно вигідною стратегією, ніж постійний пошук нових кадрів. Проте часто застосовані стимули мають лише короткострокову дію.

Складність побудови ідеальної моделі полягає в індивідуалізації мотивів, кожен співробітник самостійно визначає пріоритетність посад, умов праці та винагороди. Сьогодні спостерігається тенденція, за якої пряма матеріальна мотивація поступово поступається нематеріальним чинникам. Працівники сприймають гідну оплату праці як базову необхідну умову, приділяючи все більшу увагу додатковим бонусам та корпоративним цінностям [35, с. 34].

Система винагород має випливати із загальної стратегії компанії та бути гнучкою. Роботодавець не може забезпечити стабільний рівень мотивації, лише один раз встановивши високу зарплату. Необхідне періодичне регулювання матеріальних і моральних стимулів, щоб уникнути стагнації інтересу до праці. Як зазначають дослідники [18], мотивація не є лінійною – вона має хвилеподібний характер, досягаючи піка та згодом потребуючи оновлення через нові стимули.

Вибір місця роботи та рівень самовіддачі працівника завжди базуються на тих аспектах системи мотивації, які є найважливішими для нього в конкретний

момент часу, виходячи з його особистих та кар'єрних очікувань. Деталізацію цих очікувань та відповідні інноваційні інструменти впливу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Особисті кар'єрні очікування персоналу малих підприємств*

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання персоналу
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад.	Як правило, такі люди енергійні і готові до пригод, вони не завжди уявляють розвиток свої кар'єри.	Можливість роботи в різних структурних підрозділах підприємства з метою визначення найбільш відповідного напряму діяльності, перспективи особистісного та кар'єрного розвитку, підвищення професійної кваліфікації, а також реалізація ініціативи з подальшим визнанням досягнень.
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років.	Ці особи є більш амбіційними та орієнтованими на кар'єрний розвиток; вони володіють певним досвідом роботи і прагнуть виконувати складніші завдання, які вимагають самостійності та відповідальності за кінцевий результат.	Виконання серйозних завдань; прийняття рішень; визнання результатів їх роботи.
Висококваліфіковані спеціаліст	Ці працівники мають високі професійні досягнення, не проявляють зацікавленості у зміні виду діяльності та орієнтуються на планування свого майбутнього розвитку.	Ця категорія працівників надає особливого значення стабільності, можливостям горизонтального кар'єрного розвитку, сімейним цінностям і наявності спеціальних програм у компанії.
Молоді матері	У зв'язку з народженням дитини у жінки відбувається трансформація потреб і життєвих пріоритетів, зокрема й у сфері кар'єрного розвитку.	Наявність гнучкого графіка роботи, медична страховка.

*Джерело: [30, с. 120].

Такий розподіл працівників на групи є умовним, однак він ґрунтується на психологічних особливостях розвитку особистості та дозволяє враховувати економічні потреби, інтереси й бажання працівників, задоволення яких є ключовим завданням мотиваційної системи. Водночас матеріальна мотивація не здатна забезпечити довготривале утримання персоналу, тому керівництву підприємства слід враховувати її переважно короткостроковий характер. У деяких випадках високий рівень заробітної плати може запобігти звільненню працівника, однак не гарантує його максимальної віддачі в роботі.

Натомість нематеріальні стимули сприяють досягненню більш високих результатів у довгостроковій перспективі та забезпечують повніше розкриття й реалізацію трудового потенціалу працівників. Для працівника важливо відчувати свою значущість в організації, бути визнаним, отримувати повагу, мати можливість висловлювати власну думку та відчувати себе повноцінною частиною колективу. При цьому слід зазначити, що застосування нематеріальних методів мотивації, як правило, не потребує значних фінансових витрат з боку роботодавця.

Для формування ефективної системи нематеріального стимулювання необхідно попередньо зібрати інформацію про працівника. Важливим є розуміння того, яку роль у його самооцінці та процесі прийняття рішень відіграє думка оточення. Від цього значною мірою залежить складність побудови індивідуальної мотиваційної системи. Вплив соціального середовища на поведінку працівника визначається його референтним типом.

Питання пошуку ефективних важелів впливу на персонал є фундаментом діяльності будь-якого управлінця. Сучасні тенденції показують, що керівники малого бізнесу поступово відходять від стратегії використання лише заробітної плати як головного стимулу. Замість цього акцент зміщується на впровадження комплексного компенсаційного пакета. Він поєднує матеріальні виплати з нематеріальними вигодами, що робить його універсальним інструментом для стимулювання працівників із різними типами референції до продуктивної праці.

За висновками дослідника [28], грамотно сформована система компенсацій дозволяє роботодавцю успішно реалізувати низку стратегічних цілей:

– мінімізувати плинність кадрів та утримувати ключових фахівців;

– суттєво підвищити рівень індивідуальної та загальної продуктивності;

– сформувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині команди;

– зміцнити зовнішній імідж компанії на ринку праці для залучення найкращих кадрів.

Таблиця 3.2.

Мотиви, які визначають трудову активність людини*

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття є одним із найсильніших мотивів, що визначає поведінку людини. Воно формується залежно від внеску працівника у спільну справу: чим вагомішим є його вклад у роботу команди, тим вищим є рівень задоволеності та прихильності до колективу. Якщо керівник сприятиме максимальній реалізації потенціалу своїх підлеглих, це посилюватиме у працівників почуття відповідальності, обов'язку та гордості за організацію, у якій вони працюють.
II рівень	Інтерес	Переважання інтересу до самої роботи характерне для тих працівників, які вже задовольнили свої базові, насамперед матеріальні, потреби. На цьому етапі вони мають можливість повністю зосередитися на виконанні діяльності, яка є для них справді цікавою. Керівник, правильно визначаючи пріоритети та значущість завдань, може підвищити рівень зацікавленості працівників у праці. Досягти цього можна, зокрема, шляхом впровадження на підприємстві ігрових елементів, пов'язаних із виробничими результатами та іншими аспектами діяльності, що в подальшому сприятиме прискоренню розвитку організації.
III рівень	Особиста вигода	Працівники прагнуть працювати в організаціях, де, окрім заробітної плати, їм надаються додаткові переваги, такі як безоплатне проживання та харчування, можливості кар'єрного зростання, зручне розташування робочого місця, а також забезпечення службовим транспортом тощо.
IV рівень	Гроші	Багато людей працевлаштовуються насамперед з метою отримання доходу, оскільки гроші забезпечують фінансову свободу. Вони особливо важливі для молоді та студентів, які мають значні амбіції.

*Джерело: побудовано автором на основі [22; 39].

На сучасному етапі структура компенсаційного пакета має для працівників більшу значущість, ніж безпосередньо заробітна плата чи преміальні виплати.

Навіть у разі пропозиції переходу до іншого підприємства з вищим рівнем оплати праці працівники частіше відмовляються від такої зміни.

Водночас важливим є те, що саме компенсаційний пакет значною мірою забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Структура компенсаційного пакета показана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Структура компенсаційного пакета*

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст
Пільги, які визначені законодавством	Виплати за основні, додаткові та соціальні відпустки, а також компенсація лікарняних.
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне та життєве страхування, компенсація витрат на харчування, відвідування спортивних закладів і відпочинок, а також виплати у зв'язку з народженням дитини.
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Компенсація транспортних витрат, оплата послуг мобільного зв'язку, забезпечення службовим автомобілем і житлом, а також надання пільгових кредитних програм у банках для придбання житла або задоволення особистих потреб.
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Фінансування професійного навчання працівників, участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та мовних програмах.
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Організація та оплата корпоративних заходів, а також відвідування театрів, концертів і виставкових подій.

*Джерело: [39].

Ми вважаємо, що структура компенсаційного пакета не є статичною, проте її формування на малих підприємствах має обов'язково ґрунтуватися на врахуванні специфічних потреб кожного робітника. Саме персоналізація елементів винагороди стає ключовим чинником дієвого стимулювання трудової активності.

У межах розробки адаптивної мотиваційної моделі, що базується на особистісному підході, у дослідженні [43] наведено класифікацію персоналу за певними категоріями, яку доцільно використовувати при формуванні стимулів (табл. 3.4).

Спираючись на запропоновану диференціацію персоналу за умовними категоріями, можна простежити суттєву специфіку та певні розбіжності в

пріоритетах професійного й кар'єрного просування серед представників різної статі – чоловіків та жінок (детальніше це відображено в табл. 3.5). Водночас науковець у своїй праці [11, с. 80] акцентує увагу на тому, що в межах сучасного вітчизняного малого підприємництва системи стимулювання працівників здебільшого є недосконалими та потребують доопрацювання. Наявність диспропорцій у системі винагородження для фахівців рівнозначної кваліфікації.

Часто трапляються ситуації, коли працівники, що обіймають аналогічні посади, але працюють у різних структурних підрозділах, отримують неоднакову заробітну плату. Подібний дисбаланс зазвичай виникає через те, що керівництво не здійснює своєчасний перегляд мотиваційної політики у випадках, коли змінюються стратегічні вектори розвитку чи цілі діяльності компанії.

Таблиця 3.4

Умовні групи працівників*

Назва групи	Характеристика
Мисливці за бонусами	Такі працівники орієнтовані як на матеріальне, так і на нематеріальне заохочення. Найбільш доцільними для них є компенсація витрат на відпочинок та надання туристичних путівок.
Домосіди	Для таких людей сім'я має першочергове значення, тому вони прагнуть чітко розмежовувати професійне та особисте життя. У зв'язку з цим додаткові вихідні та подовжена відпустка сприймаються ними особливо позитивно.
Матеріалісти	Такі працівники надають перевагу матеріальним заохоченням і всьому, що пов'язано з грошовими винагородами. Найбільш ефективними для них є цінні подарунки, компенсація транспортних витрат та оплата мобільного зв'язку.
В'язні	Для таких працівників особливого значення набуває свобода та автономність. Як правило, це люди, які вже досягли певних життєвих і професійних результатів та задовольнили свої матеріальні потреби. Їм доцільно пропонувати участь у тренінгах, виставках і нових проєктах, а також надавати додатковий час для відпочинку.
Мисливці за похвалою	Працівники цієї групи надають значного значення думці керівництва та колег. Матеріальні заохочення, зокрема премії, відіграють для них другорядну роль, тоді як пріоритетом є досягнення високого соціального статусу. Для них доцільно організовувати участь у різноманітних культурних і корпоративних заходах, а також залучати до конкурсів і змагань.
Ініціатори	Такі працівники легко піддаються мотивації, оскільки отримують задоволення від виконуваної роботи. Водночас вони орієнтовані на досягнення певного статусу в організації та очікують кар'єрного зростання. Додатковим стимулом для

	них можуть бути компенсація відвідування тренажерного залу та витрат на відпочинок.

Джерело: [43].

Також, в сучасних умовах господарювання спостерігається явище, коли фахівці одного рівня мають різні за розміром оклади лише через те, що вони були прийняті до штату в різні часові періоди. Це свідчить про відсутність внутрішньої справедливості в системі оплати. Значна частина суб'єктів малого бізнесу віддає перевагу виплаті лише базових окладів, які встановлені на рівні мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством України. При цьому фактично ігноруються глобальні тенденції світового ринку праці та реальна вартість спеціалістів. Така ситуація, ймовірно, є наслідком того, що підприємства не здійснюють регулярний моніторинг і порівняльний аналіз ринку.

Досить часто низький рівень основної заробітної плати намагаються компенсувати за допомогою різноманітних додаткових виплат. Проте парадокс полягає в тому, що ці надбавки нараховуються просто за виконання прямих посадових обов'язків, які й так мають бути охоплені окладом.

Сучасна система оплати праці на малих підприємствах часто перевантажена великою кількістю дрібних складових частин. Це не лише робить процес фінансових розрахунків надто трудомістким, а й створює ситуацію, за якої навіть управлінці нижньої ланки не до кінця розуміють механізми формування доходу підлеглих, що зводить нанівець увесь мотивуючий ефект.

Таблиця 3.5.

Гендерні відмінності у пріоритетах кар'єрного розвитку персоналу *

Чоловіки	Жінки
Кар'єрне просування, компенсація відвідування тренажерного залу та витрат на харчування	Участь у культурно-розважальних заходах, виставках
Залучення до культурних програм і виставкових подій	Відшкодування транспортних витрат, оплата мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток різних видів	Компенсація витрат на відпочинок
Участь у тренінгах та навчальних програмах	Участь у тренінгах та навчальних програмах.
Компенсація витрат на відпочинок	Оплачувана відпустка
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки.	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду.

*Джерело: [56].

Зазначені проблеми стримують розвиток малих підприємств в Україні, тоді як система мотивації персоналу має бути спрямована на підвищення результативності діяльності організації шляхом концентрації зусиль працівників на досягненні її стратегічних цілей. При цьому єдиного універсального підходу до формування структури оплати праці не існує.

Отже, формування ефективної системи мотивації персоналу на малих підприємствах залежить від комплексу чинників, що на неї впливають. Керівник малого підприємства може розробляти дієву мотиваційну систему та підбирати стимули, спираючись на класифікацію працівників за різними ознаками, зокрема:

– за посадовим становищем в організації (студенти та молоді фахівці без досвіду; молоді спеціалісти з досвідом роботи до трьох років; висококваліфіковані працівники; молоді матері);

– за домінуючими особистісними мотивами (фінансова винагорода, особиста вигода, професійний інтерес, почуття обов'язку).

При розробленні системи мотивації керівнику малого підприємства важливо враховувати, що однакові підходи до стимулювання всіх працівників є неефективними. Індивідуалізація мотиваційних інструментів дає змогу забезпечити економічну доцільність та результативність системи мотивації.

У сучасних умовах динамічного ринку гостинності традиційні методи стимулювання втрачають свою ефективність, особливо в контексті роботи з персоналом поколінь Y та Z. Для ГРК «Фортеця» інноваційний розвиток системи мотивації має базуватися на переході від статичної моделі «оклад-премія» до динамічної екосистеми управління досвідом працівника.

Враховуючи високу частку молоді в штаті комплексу (44%), впровадження ігрових механік у робочі процеси є пріоритетним інноваційним кроком. Пропонується впровадження внутрішньої цифрової платформи (або мобільного додатка), де за виконання стандартів сервісу, позитивні відгуки гостей та допомогу колегам працівники отримують віртуальну валюту («Фортеця-коїни»). Ці бали можна обміняти на реальні пільги, а саме додатковий вихідний, навчання за кошти підприємства або преміальні сертифікати.

Інноваційним підходом до соціального пакету є модель «кафетерій», де замість стандартного набору пільг, працівник сам обирає актуальні для нього бонуси в межах встановленого ліміту. Для ГРК «Фортеця» це дозволить нівелювати задоволеність різних вікових груп, молодь може обрати оплату курсів англійської мови або фітнес-абонемент, тоді як старші працівники – розширене медичне страхування або сімейні сертифікати на послуги комплексу.

Для подолання проблеми низької задоволеності професійним розвитком пропонується інноваційний формат коротких щоденних онлайн-тренінгів (по 5-10 хвилин) на базі мобільних платформ. Це не лише підвищує кваліфікацію кухарів та офіціантів без відриву від виробництва, а й створює відчуття постійного прогресу, що є потужним нематеріальним стимулом.

Замість щорічних формальних атестацій пропонується впровадження системи зворотного зв’язку в режимі реального часу. Кожен працівник має бачити свої результати та оцінки від колег і гостей у цифровому кабінеті. Це забезпечує прозорість, якої не вистачає поточній системі преміювання, та дозволяє оперативно коригувати поведінку персоналу.

Як відповідь на проблему вигорання господарської служби, інноваційним підходом стане впровадження програм психологічної підтримки та ергономічної організації праці. Це включає професійні масажі для персоналу з високим фізичним навантаженням та участь у командних тренінгах із управління стресом.

Аналіз таблиці 3.6 засвідчує, що запропоновані інноваційні інструменти – від гейміфікації до велнес-програм – забезпечують перехід ГРК «Фортеця» до проактивної та індивідуалізованої моделі стимулювання, яка системно вирішує проблему емоційного вигорання господарської служби, задовольняє запит персоналу на професійний розвиток і конвертує цифрову залученість молоді у стабільно високу якість клієнтського сервісу.

Таблиця 3.6.

Характеристика інноваційних інструментів стимулювання для ГРК «Фортеця»

Назва інструменту	Цільова група	Механізм впливу	Результат
Гейміфікація	Лінійний персонал (офіціанти, рецепція)	Змагальний ефект, швидке визнання досягнень.	Ріст індексу eNPS на 15-20%.
Система гнучких пільг	Усі категорії працівників	Адресність бенефітів, задоволення індивідуальних потреб.	Зниження плинності кадрів.
Крос-тренінги	Увесь штат	«Горизонтальна ротація», опанування суміжних професій.	Підвищення взаємозамінності персоналу.
Wellness-програми	Господарська служба (покоївки)	Психологічне розвантаження, догляд за здоров'ям.	Зниження рівня емоційного вигорання.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів дозволить ГРК «Фортеця» трансформувати систему мотивації з «реактивної» (реагування на звільнення) у «проактивну» (постійний розвиток лояльності). Поєднання цифровізації, індивідуального підходу до пільг та ігрових механік створить унікальну корпоративну культуру, що стане головною конкурентною перевагою на ринку праці та запорукою високої якості сервісу для гостей.

Впровадження та практична реалізація результативної мотиваційної моделі в межах організації виступає фундаментальним чинником формування глибокої зацікавленості персоналу в інтенсифікації показників продуктивності праці та всебічному розкритті власного креативного й професійного потенціалу.

Базисним рівнем у процесі вибудовування цілісної системи трудової мотивації є стратегічно виважений вибір форм та конкретних систем оплати праці. Залежно від специфіки діяльності, галузевих особливостей та фінансових можливостей, кожна організація має право впроваджувати як єдину уніфіковану модель винагороди, так і комбінувати декілька варіативних систем, що максимально адаптовані під потреби різних категорій персоналу.

Однією з ключових переваг роботи повина бути система корпоративного навчання, що дозволяє персоналу підвищувати кваліфікацію за рахунок коштів

організації. Співробітники повинні мати доступ до різноманітних тренінгових програм, спрямованих на розвиток компетенцій, які є універсальними та корисними не лише у професійній діяльності, а й у повсякденному житті. Наочним прикладом цього є навчання мистецтву ведення переговорів, де здобуті комунікативні навички допомагають ефективно взаємодіяти у будь-яких життєвих ситуаціях.

Перспективним інструментом модернізації управлінських підходів є впровадження системи мотивації вільним часом, що також відома як модульна компенсаційна модель. Ключова концепція цього методу базується на врахуванні нерівномірності робочого навантаження, специфічні умови праці, пов’язані з виконанням обов’язків у нічний час, вихідні або святкові дні, нівелюються не лише за допомогою традиційних фінансових надбавок, а й через надання додаткових періодів відпочинку.

Хоча на сьогодні зазначена форма стимулювання ще не набула масового поширення в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, позитивні результати її застосування провідними іноземними корпораціями вказують на високу доцільність та актуальність її інтеграції в українську бізнес-практику.

Застосування варіативних та гнучких форм зайнятості включає широкий спектр інструментів, зокрема:

– встановлення індивідуальних гнучких графіків;

– перехід на режим скороченої тривалості робочої зміни;

– систему надання відгулів;

– диференційоване збільшення тривалості щорічних відпусток.

Такий підхід дозволяє персоналу максимально ефективно та раціонально збалансувати професійну діяльність із приватним життям, самостійно розподіляючи ресурси часу між виконанням завдань і повноцінним відновленням сил. Це, своєю чергою, значно підвищує лояльність кадрів та загальну привабливість підприємства як роботодавця.

Сучасні українські підприємства переважно застосовують систему преміювання та одноразові виплати до святкових дат. Однак такі інструменти не

забезпечують достатнього рівня ефективності мотивації персоналу, тому доцільним є звернення до досвіду зарубіжних компаній. Найбільш результативним підходом виступає комплексне використання різних методів стимулювання праці.

Індивідуалізація підходу до кожного працівника з урахуванням його потреб та інтересів дає змогу керівництву підвищити ефективність діяльності підприємства без значних додаткових витрат, а також утримувати та залучати кваліфіковані кадри.

Отже, підприємствам індустрії гостинності для вдосконалення системи мотивації персоналу та забезпечення ефективної і злагодженої роботи необхідно застосовувати комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів.

Узагальнення передового досвіду мотивації праці дозволяє визначити такі напрями її удосконалення на вітчизняних підприємствах:

– активніше застосування нематеріальних стимулів (грамоти, подяки, усне визнання досягнень тощо);

– розвиток корпоративної культури;

– впровадження подарунків до свят, активізація внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом, проведення корпоративних заходів і спортивних подій;

– створення відкритого та поважного робочого середовища, що сприяє розкриттю потенціалу працівників;

– покращення умов праці та розширення соціального пакета;

– делегування більшої самостійності працівникам і залучення їх до прийняття рішень;

– удосконалення системи винагород, зокрема через надання додаткового вільного часу;

– організація навчання та тренінгів для підвищення професійного рівня персоналу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від ставлення працівників до своїх обов'язків. У зв'язку з цим доцільно застосовувати такі підходи до підвищення мотивації та якості праці:

Керівництву слід виявляти інтерес не лише до результатів роботи, а й до особистості працівників.

Під час оцінювання діяльності доцільно ставити запитання, що стимулюють працівників аналізувати власні результати.

Необхідно систематично контролювати рівень мотивації персоналу.

Враховувати індивідуальні цілі працівників і надавати різні можливості для розвитку.

Обережно застосовувати грошові стимули.

Перевіряти відповідність працівника займаній посаді.

Формулювати чіткі та зрозумілі завдання.

Створювати банк ідей для залучення ініціатив персоналу.

Усувати фактори, що знижують мотивацію.

Таким чином, підприємство має забезпечувати справедливу оцінку внеску кожного працівника, тоді як персонал — прагнути досягнення високих результатів задля отримання відповідної винагороди.

Одним із ключових завдань сучасних підприємств є підвищення якості та лояльності персоналу. Для цього рекомендується застосовувати такі інструменти:

– організація адаптаційних заходів для нових працівників;

– заохочення у вигляді туристичних поїздок за значні досягнення;

– вручення відзнак і символічних нагород;

– використання корпоративної символіки у подарунках для працівників.

Отже, мотивація праці не обмежується лише матеріальною винагородою чи кар'єрним зростанням, а включає широкий спектр нематеріальних чинників впливу.

Проблема трудової мотивації традиційно перебуває у центрі уваги світової практики управління персоналом. Водночас вітчизняні підходи здебільшого

зосереджені на системі оплати праці за тарифними ставками та посадовими окладами, що знижує їхню ефективність.

У зв'язку з цим доцільно використовувати досвід розвинених країн. Серед найбільш відомих моделей мотивації праці виділяють японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську системи.

Узагальнені сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Специфіка формування систем мотивації праці в зарубіжних країнах*

Країна	**Основні чинники мотивації праці**	**Характерні особливості мотиваційних систем**
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж роботи, результативність праці	Система довічного найму; виплата одноразової допомоги при виході на пенсію
США	Підприємницька активність, якість виконання роботи, високий рівень кваліфікації	Поєднання погодинної та відрядної оплати; участь у прибутках; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу та тривалу експлуатацію обладнання; система подвійних ставок; заохочення дотримання технологічної дисципліни
Франція	Кваліфікаційний рівень, якість праці, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень трудової активності	Індивідуалізована система оплати; бальна оцінка результатів праці (профмайстерність, продуктивність, якість, безпека, етика); стимулювання ініціативності; додаткові соціальні винагороди (допомога на дітей, службовий автомобіль, пенсійне забезпечення)
Великобританія	Рівень доходу	Системи участі в прибутках; залучення до капіталу компанії; трудова та фінансова участь персоналу
Німеччина	Якість виконання роботи	Система стимулювання праці у поєднанні з розвиненою системою соціальних гарантій
Швеція	Принцип солідарної заробітної плати	Високий рівень соціальної політики; диференційована система оподаткування та соціальних пільг

*Джерело: [33].

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність підприємств індустрії гостинності України.

Зважаючи на специфіку готельно-ресторанного бізнесу, де якість обслуговування напряму залежить від людського фактора, особливий інтерес викликає французький досвід індивідуалізації оплати праці та бальної оцінки внеску кожного співробітника. Впровадження подібної системи диференційованих бонусів за високу професійну майстерність, дотримання корпоративних стандартів та проявлену ініціативу дозволить підвищити персональну відповідальність лінійного персоналу. Крім того, американська практика залучення працівників до участі у прибутках через прозорі показники ефективності може стати дієвим інструментом для стимулювання комерційної активності менеджерів з продажу та адміністраторів. Водночас елементи німецької та шведської моделей, які базуються на потужних соціальних гарантіях, доцільно впровадити для формування у колективі відчуття стабільності та захищеності. Створення сприятливого психологічного клімату за допомогою таких інструментів допоможе мінімізувати плинність кадрів, яка традиційно є високою у цій сфері. З японської системи менеджменту варто запозичити філософію довгострокової відданості компанії, адаптувавши її через програми визнання професійних досягнень та винагороди за вислугу років. Комплексне поєднання цих міжнародних підходів дозволить збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули в межах вітчизняних підприємств індустрії гостинності.

У підсумку, така інтегрована модель забезпечить трансформацію системи мотивації ГРК «Фортеця» у високоефективний механізм підвищення лояльності персоналу та покращення загальних фінансових показників.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування ефективної системи мотивації праці на підприємствах індустрії гостинності дозволили сформулювати такі висновки.

Встановлено, що стимулювання персоналу є складним багатофакторним процесом зовнішнього спонукання працівників до високопродуктивної діяльності через задоволення їхніх потреб. У сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулювання виступає не лише економічним важелем, а й стратегічним інструментом забезпечення якості сервісу, оскільки лояльність персоналу безпосередньо трансформується у задоволеність гостей.

Ефективна мотиваційна модель підприємства повинна базуватися на гармонійному поєднанні матеріальних (грошових та негрошових) та нематеріальних методів. До останніх відносяться заходи морального заохочення, професійне навчання та створення сприятливого організаційного клімату. Особливого значення в сучасних умовах набувають «гнучкі» пільги та соціальні гарантії, що формують відчуття безпеки та приналежності до бренду.

Аналіз класичних та сучасних теорій мотивації показав, що для сучасного ринку праці, який характеризується високою часткою молодих фахівців, характерним є зміщення пріоритетів від суто матеріальної винагороди до змістовності праці, прозорості кар'єрних сходів та можливості крос-функціонального розвитку. Це вимагає від менеджменту підприємства постійної модернізації традиційних інструментів стимулювання.

Визначено, що в індустрії гостинності система стимулювання має враховувати високу інтенсивність праці, емоційне навантаження та безпосередній контакт персоналу з клієнтом. Ефективна система повинна включати показники якості, що орієнтують співробітників не лише на кількісний результат, а й на дотримання корпоративних стандартів обслуговування.

Проведений аналіз господарської діяльності та системи стимулювання персоналу в ГРК «Фортеця» демонструє стабільну динаміку розвитку, за період

2024–2025 рр. чистий дохід збільшився на 9%, а чистий прибуток – на 23,6%. Рівень рентабельності діяльності зріс до 9,7%, що свідчить про ефективність управління операційними витратами та здатність комплексу до самофінансування. Випереджаючий темп росту прибутку порівняно з доходом підтверджує інтенсивний характер розвитку закладу.

Стан кадрового потенціалу в ГРК «Фортеця» має сформований штатний склад (34 особи), де понад 52% задіяно в ресторанній службі. Колектив є молодим та енергійним, а ріст середньомісячної заробітної плати на 10,3% свідчить про намагання керівництва відповідати ринковим стандартам оплати праці. Проте висока інтенсивність роботи вимагає вдосконалення методів підтримки працездатності фахівців.

Виявлено суттєвий функціональний розрив у системі матеріальної винагороди. Основні бонуси зосереджені в «контактній зоні» (ресторан, адміністрація), тоді як господарська служба та техперсонал працюють переважно на фіксованих окладах. Відсутність системи грейдів призводить до того, що досвідчені працівники не відчувають фінансової переваги над новачками, що демотивує найбільш лояльне ядро колективу.

Дослідження лояльності та анкетування виявили «слабкі ланки» в управлінні персоналом. Найнижчий рівень задоволеності (2,8 бала) зафіксовано в господарській службі через монотонність праці та брак нематеріальних стимулів. У офіціантів спостерігається висока «грошова залежність» від чайових, що робить їхню лояльність низькою та підвищує ризик їхнього переходу до конкурентів.

Аналіз висвітлив високий запит персоналу на «горизонтальну ротацію» та професійне навчання суміжним спеціальностям (бариста, адміністратор тощо). Відсутність внутрішніх програм розвитку та формальний підхід до морального стимулювання (традиційні дошки пошани) не задовольняють потреб молодих працівників у швидкому визнанні та професійному зростанні.

Загалом, діюча система стимулювання в ГРК «Фортеця» виконує переважно «підтримувальну» функцію, забезпечуючи базову життєдіяльність комплексу. Однак вона позбавлена стратегічного вектору розвитку людського капіталу.

Виявлені недоліки вказують на необхідність впровадження системи ключових показників ефективності, диференційованих грейдів та активізації інструментів нематеріальної мотивації для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах сучасного ринку індустрії гостинності стратегічна ефективність системи мотивації персоналу ГРК «Фортеця» безпосередньо залежить від відходу від традиційного фінансового стимулювання на користь комплексної моделі, яка інтегрує індивідуалізовані нематеріальні чинники, інноваційні інструменти гейміфікації та адаптований світовий досвід управління людським капіталом. Оскільки традиційні методи «оклад-премія» вже не працюють, підприємствам (як ГРК «Фортеця») потрібно впроваджувати індивідуальний підхід, наприклад, студентам пропонувати кар'єрний ріст, а молодим матерям – гнучкий графік. Майбутнє за інноваціями, а саме бонуси за успіхи, «меню пільг» (коли працівник сам обирає собі бонус) та постійним навчанням. Якщо поєднати світовий досвід із людяним ставленням та прозорими правилами, це допоможе не просто втримати персонал, а перетворити його на дружню команду, яка щиро дбає про гостей і принесе прибуток закладу.

Також, можна стверджувати, що стратегічна модернізація системи мотивації ГРК «Фортеця» має ґрунтуватися на принципах прозорості, впровадженні інноваційних інструментів (гейміфікації, систем зворотного зв’язку) та переході до рівноправного діалогу з персоналом. Орієнтація на внутрішню мотивацію персоналу, гуманізацію праці забезпечує капіталізацію лояльності співробітників, мінімізацію професійного вигорання та формування стійкої конкурентної переваги підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 9. С. 232–236. URL: http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf. (дата звернення: 09.02.2026).

2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія: *Економічні науки*. 2010. – № 4(3). С. 223-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4%283%29__52 (дата звернення: 10.02.2026).

3. 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. № 2 (78). URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745 (дата звернення: 12.02.2026).

4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3121 (дата звернення: 15.12.2025).

5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041 (дата звернення: 16.12.2025).

6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 239–247. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

7. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № 10. С. 22–28. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203 (дата звернення: 19.02.2026).

8. Галайда Т. О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: *Економічні науки.* 2020. Вип. 16(1). С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16%281%29__18 (дата звернення: 20.02.2026).

9. Гамова О.В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України: матеріали регіональної науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я»*, Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2019 р. Дніпропетровськ: ДДАУ. 2019. С. 126-127.

10. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 184 с.

11. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Сер.: Економічні науки.* 2021. Вип. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687 (дата звернення: 30.01.2026)

12. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*. 2019. № 1. С. 85-88.

13. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2020. № 11 (105). С.55-61.

14. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № 10. С. 22–28.

15. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2015. 389 с.

16. Дороніна М.С., Голубєва Т.В. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf (дата звернення: 30.01.2026)

17. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. *Економіка*. 2020. Т. 18. Вип. 1(1). С. 97-101

18. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/ (дата звернення: 15. 10.2025).

19. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 58-62.

20. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення: 25. 11.2025).

21. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_34 (дата звернення: 25. 01.2026).

22. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83.

23. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

24. Зось-Кіор, М. Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. (22). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/124 (дата звернення: 15. 01.2026).

25. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: *Економіка.* 2014. Т. 22. Вип. 8(1). С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8%281%29__12 (дата звернення: 05. 02.2026).

26. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник Київ, 2015. 450 с.

27. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2020. № 2. С. 192-196.

28. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5 (дата звернення: 25. 02.2026).

29. Клочков А. Р. Мотивація персоналу. *Управління персоналом. Економіст.* 2019. № 9. С. 32–36.

30. Колєснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2018. № 3. С. 114-120. URL: https://rep.dnuvs.ukr.education/server/api/core/bitstreams/936b50be-8c62-46eb-b732-749aeccd2f79/content (дата звернення: 23. 02.2026).

31. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.

32. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с

33. Котова Н. І., Нікуліна А.В. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 52-57.

34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 296 с.

35. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 3-4. С. 33-37.

36. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2017. № 1. С. 48–53.

37. Лебедєва А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2019. № 1. С. 127-129.

38. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.

39. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506 (дата звернення: 15. 01.2026).

40. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2022. №1. С. 390–397. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_390_397 (дата звернення: 10.04.2026)

41. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(1). С. 166-168. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_39.pdf (дата звернення: 10.04.2026)

42. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал.* 2020. № 4. С. 44-49.

43. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 238–246.

44. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968 (дата звернення: 03. 02.2026).

45. Погорєлов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2017. № 22. С. 105-109.

46. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_90 (дата звернення: 05. 02.2026).

47. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1. С. 86-93.

48. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20 (дата звернення: 08. 02.2026).

49. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2018. № 5. С. 93–96.

50. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 9. С. 133-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_9_35 (дата звернення: 10. 04.2026).

51. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. *Економіка та управління*. 2019. № 2. С. 11–13.

52. Стадницька Ю. Мотивація персоналу як ключовий чинник ефективного управління закладом ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. №6. Том. 348. С.97-104. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2548 (дата звернення: 10. 04.2026).

53. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат наоплату праці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 154-159.

54. Федоришина, Л., Гладун, Р., Федоришин, Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. (1(48). С. 47-55. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/882 (дата звернення: 14. 04.2026).

55. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки).* 2023. № 4. С. 33–38. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519 (дата звернення: 10. 03.2026).

56. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. (4(51). С. 104-109. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085 (дата звернення: 24.04.2026)

57. Чернявська Т. П, Вен Х. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. №2. С. 112-116 URL: https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/79/76 (дата звернення: 17.04.2026)

58. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 64-69.

59. Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2013. № 2(5). С. 294-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%285%29__41 (дата звернення: 07.03.2026)

60. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія:

Економічні науки. 2019. Вип. 37(2). С. 128-134. URL: https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88275/84122 (дата звернення: 07.04.2026)