

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»)

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БРМ-61 спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

		Грозов А. М.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Завідна Л.Д.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Стойко І.І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Шерстюк Р.П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		Сороківська О. А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Роман ШЕРСТЮК
«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ "магістр"
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту _____ Грозову Артему Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Завідна Людмила Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 05.11.2024 № 4/7-1063

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 19.12. 2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 37 од., у т.ч.: табл. - 15; рис. – 22.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викладач Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 10.11.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2024	виконано
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2024	виконано
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2024	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2024	виконано
5	Висновки	10.12.2024	виконано
	Бібліографія	10.12.2024	виконано
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	15.12.2024	виконано

Студент _____ Грозов А. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ Завідна Л.Д..
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Грозов А. М. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2024.

В умовах, що склалися в Україні, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань які стоять перед суспільством можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. У роботі розглядаються актуальні сьогоdnішнім реаліям питання мотиваційного механізму ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»). У рамках дослідження обґрунтували основні підходи до визначення поняття «мотивація», які дозволили глибше зрозуміти її сутність та роль у стимулюванні персоналу і формуванні трудової поведінки. Дослідили методичні підходи до формування ефективних програм, які враховують специфіку діяльності підприємства, визначили сучасні інструменти та методи мотивації. Надано загальну характеристику організації обслуговування та управлінської діяльності ГРК «Гранд Готель Пилипець». Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності готелю та здійснено оцінювання ефективності розвитку готелю в умовах економічної нестабільності. Визначено впливу роботи управлінського персоналу на економічний потенціал підприємства. Встановили зв'язок мотивації з фінансовими показниками. Здійснили оцінку результативності мотивації праці персоналу на підприємстві. З метою ефективного управління людськими ресурсами і підвищення професійного рівня менеджера була створена програма мотивації персоналу підприємства і програма підвищення кваліфікації працівників, що передбачає внутрішнє навчання та професійний розвиток. Для вдосконалення компетенцій менеджера з персоналу було побудовано дерево цілей, спрямоване на покращення його ключових показників ефективності (KPI). За допомогою рівняння лінійної регресії виконано розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства. Збудовано трендову лінію прогнозних обсягів чистого доходу від реалізації послуг та трендову лінію продуктивності праці персоналу на 2025 рік.

Ключові слова: мотивація, індустрія гостинності, методи мотивації, стимулювання, ефективне управління, продуктивність праці, плинність кадрів, результативність мотивації праці, програма мотивації персоналу, дерево цілей, KPI.

ANNOTATION

Hrozov A.M. Motivational mechanisms for effective personnel management in the hospitality industry (LLC "Grand Hotel Pylypets" as a case study).

Research on the receipt of educational level of Master's Degree on speciality 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2024.

In the conditions prevailing in Ukraine, the problem of personnel motivation has acquired important importance, since the solution of the tasks facing society is possible only if an appropriate motivational basis is created that can encourage employees of enterprises to effective activity. The paper considers the issues of the motivational mechanism of effective personnel management of an enterprise in the hospitality industry that are relevant to today's realities (LLC "Grand Hotel Pylypets" as a case study). The study substantiates the main approaches to defining the concept of "motivation", which allowed for a deeper understanding of its essence and role in stimulating personnel and shaping work behavior. Methodological approaches to the formation of effective programs that take into account the specifics of the enterprise's activities are investigated, modern means and methods of motivation are identified. A general characteristic of the organization of service and management activities of LLC "Grand Hotel Pylypets" is provided. An analysis of the financial and economic activities of the hotel is carried out and an assessment of the effectiveness of the hotel's development in conditions of economic instability is carried out. The impact of the work of management personnel on the economic potential of the enterprise is determined. The relationship between motivation and financial indicators was established. The effectiveness of personnel motivation at the enterprise was assessed. In order to effectively manage human resources and improve the professional level of the manager, a program for motivating the enterprise's personnel and a program for improving the skills of employees were created, which includes internal training and advanced training. To improve the competencies of the personnel manager, a goal tree was built, aimed at improving his key performance indicators (KPI). Using the linear regression equation, the forecast indicators of the enterprise's activities were calculated. The trend line of the forecast volumes of net income from the sale of services and the trend line of personnel productivity for 2025 were constructed.

Keywords: motivation, hospitality industry, motivation methods, incentives, effective management, labor productivity, staff turnover, labor motivation effectiveness, personnel motivation program, goal tree, KPI.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність мотиваційного механізму управління персоналом підприємства та його структура	10
1.2. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві	16
1.3. Наукові підходи до побудови мотиваційного механізму в індустрії гостинності	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ГРК «ГРАНД ГОТЕЛЬ ПИЛИПЕЦЬ»	37
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»	37
2.2. Аналіз впливу роботи управлінського персоналу на економічний потенціал підприємства	46
2.3. Оцінка результативності мотивації праці персоналу на підприємстві	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ ГРК «ГРАНД ГОТЕЛЬ ПИЛИПЕЦЬ»	62
3.1. Розробка програми мотивації праці на підприємстві	62
3.2. Прогнозна оцінка впливу програми мотивації праці на ефективність роботи персоналу підприємства	73
Висновки до розділу 3	76
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	77
4.1. Організація системи безпеки на підприємстві готельного господарства	77
4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець» під час війни	79
ВИСНОВКИ	82
БІБЛІОГРАФІЯ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

В умовах війни проблема мотивації персоналу набуває особливої **актуальності**, адже виконання суспільно важливих завдань можливе лише за умови формування ефективної мотиваційної бази, яка стимулює працівників до продуктивної роботи. Відповідно до сучасних підходів до управління, саме персонал є ключовим ресурсом підприємства, що визначає його прибутковість, конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Однак у багатьох підприємствах цьому аспекту приділяють недостатньо уваги.

Добре організована та згуртована команда є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Для її формування важливо враховувати низку управлінських аспектів, серед яких мотивація займає одне з провідних місць. Якщо працівник виконує свої обов'язки виключно заради зарплати, з часом це може призвести до прокрастинації та емоційного вигорання. Основою його діяльності має бути ідея про те, як праця сприяє особистісному розвитку та задовольняє не лише матеріальні, але й особисті потреби [13, с. 28]. Таким чином, чим більше працівник зацікавлений у результатах своєї роботи, тим більше зусиль він готовий докладати, що підвищує його продуктивність. Крім того, відчуваючи повагу та турботу з боку керівництва, а також їхню зацікавленість у ньому як важливому ресурсі, працівник прагне виправдовувати ці очікування і вдосконалювати якість своєї праці. [23].

Раціональна система мотивації на підприємстві сприяє підвищенню ефективності працівників, знижує рівень кадрової плинності, формує здорові та взаємоповажні стосунки в колективі. Окрім цього, варто відзначити, що така система позитивно впливає на економічні показники підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку [13]. Для ефективного функціонування підприємства керівництво повинно розробити чітку та прозору систему матеріальної мотивації праці, що забезпечить ефективне управління персоналом.

Питання дослідження мотивації праці персоналу та його оцінки присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Азаров А. О., Андрушків Б.М,

Белова О.І., Власенко Т.А., Гавриш О.А., Гавкалова Н.Л., Жуковська В.М., Завідна Л.Д., Колот А.М., Ковальчук О.А., Мазур Н.О., Малюта Л.Я., Миколайчук І.П., Островська Г.Й., Цимбалюк С.О., Шерстюк Р.П. та ін.

Мета і завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи магістра* є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства ТОВ «Гранд Готель Пилипець».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

1. Дослідити теоретичні та методичні основи функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом.
2. Обґрунтувати наукові підходи до створення мотиваційних механізмів в індустрії гостинності.
3. Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гранд Готель Пилипець».
4. Проаналізувати вплив управлінського персоналу на економічний потенціал підприємства.
5. Оцінити результативність мотивації працівників підприємства.
6. Розробити програму мотивації персоналу для ТОВ «Гранд Готель Пилипець».
7. Здійснити прогностичний розрахунок впливу запропонованої програми мотивації на ефективність діяльності персоналу.

Об'єктом дослідження виступає політика стимулювання та матеріального заохочення працівників підприємства ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець».

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти мотиваційних механізмів управління персоналом в індустрії гостинності.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи: спостереження, економіко-статистичний і логічний аналіз; порівняльний аналіз та системний підхід; методи індукції та дедукції для дослідження теоретичних основ; графічне зображення, економіко-

математичні та статистичні методи для аналізу фінансового стану підприємства.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами інформації були офіційні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, бухгалтерська звітність ТОВ «Гранд Готель Пилипець».

Практичне значення роботи. Отримані теоретичні та практичні результати можуть бути використані для вдосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом ТОВ «Гранд Готель Пилипець» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати випускної кваліфікаційної роботи магістра отримали позитивну оцінку на Всеукраїнській науково-практичній конференції: Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. С. 28-29 (дод. А, А1).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота викладена на 92 сторінках друкованого тексту, містить 61 найменування використаних джерел, 22 рисунки, 15 таблиць та 25 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотиваційного механізму управління персоналом підприємства та його структура

Значні зміни в суспільно-політичній та економічній сферах України в умовах війни ставлять вимоги до розроблення нових моделей управління персоналом. Питання мотивації завжди було предметом проведення досліджень науковцями з різних галузей знань. Однак, лише нещодавно вчені почали розглядати мотивацію як результат взаємодії різних факторів, а не як окремий ізольований феномен.

Світ, що змінився після пандемії, поставив перед компаніями нові виклики в сфері мотивації персоналу. Співробітники все більше цінують гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, а також турботу про їхнє здоров'я і добробут. Це свідчить про те, що сучасні системи мотивації повинні враховувати не тільки матеріальні стимули, а й психологічні фактори.

Вперше термін «мотивація» застосував А. Шопенгауер на межі XIX та XX століть. Згодом це поняття стало трактуватися як пояснення причин людської поведінки, оскільки воно є ключовим у контексті діяльності людини. Мотив є похідною від французького «*motivus*» – заклик до дії, а під мотивацією розуміється спрямованість та активність особистості [5].

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення трудової мотивації, можна виокремити кілька спільних аспектів, які підтримують більшість науковців. Так, сутність мотивації часто пояснюється через її невід'ємний зв'язок з людськими потребами [47, с.104]. Наприклад, В. Скриль і Т. Галайда, аналізуючи природу мотивації та її вплив на подальшу поведінку, підкреслюють, що людина прагне зменшити напругу, яка виникає внаслідок занепокоєння та тривоги, що з'являються, коли вона відчуває потребу в задоволенні певних вимог (як біологічних, так і соціальних) [46, с. 127].

На думку Л. Кичи, під мотивацією потрібно розуміти динамічний процес, який визначає, наскільки сильно і в якому напрямку людина прагне досягти своїх цілей. Вона виникає в результаті взаємодії внутрішніх потреб (фізіологічних, соціальних, самоактуалізації) та зовнішніх стимулів (нагороди, визнання). У контексті розгляду організацій мотивація є ключовим фактором, що впливає на зміни у продуктивності праці та рівень їх задоволеності [26].

Багато вчених [28; 25; 44; 49; 51] дотримуються думки, що мотивація є основним чинником трудової активності індивіда. Внутрішніми чинниками, що можуть спонукати людину до діяльності, є не лише інтерес до конкретної роботи, а й, перш за все, її потреби. В свою чергу під потребою дослідники розуміють фізіологічний або психологічний стан людини, що виникає через відчуття дефіциту чогось і сприяє активності, спрямованій на відновлення балансу, тобто досягнення бажаного (винагороди).

Розглядаючи потребу людини як її внутрішній стан, науковці виділяють два взаємопов'язані аспекти: фізіологічний (біологічний) і психологічний [28, с. 67]. Перший виникає інстинктивно та спрямований на підтримку біологічної життєдіяльності людини як організму, активуючи діяльність для задоволення таких потреб. Психологічний аспект визначається рівнем розвитку особистості та конкретними соціальними умовами її життя, а також умовами суспільства загалом, і є чинником, що мотивує поведінку.

Оскільки кожна людина є одночасно індивідом і частиною суспільства, можна виокремити потреби окремої особи, групи людей та всього суспільства в цілому. Зазвичай потреби індивіда та групи не повністю збігаються, однак прагнення досягти хоча б часткової гармонії між ними може існувати. Це підтверджує вислів Д. Мак-Грегора: «Якщо вдається досягти збігу потреб індивідуумів з потребами груп і організацій, працівники працюватимуть з віддачею, якої не забезпечать жодні примусові методи» [57, с. 214].

Аналіз численних наукових джерел показав, що поняття «мотивація» має багато різноманітних підходів до трактування в рамках різних наукових концепцій. Як вважає Л. Громко, «на сьогодні поняття мотиву стало своєрідним

«мішком», куди потрапляють найрізноманітніші аспекти. Серед мотивів та чинників, що спонукають до дій, можна згадати апетит, потяги, звички, емоції та бажання, інтереси та цілі, відчуття задоволення, честолубство, заробітна плата, ідеали тощо» [12, с. 48].

Одним з поширених підходів є трактування мотивації як «сукупності внутрішніх та зовнішніх сил, що спонукають людину до певних дій, встановлюють межі та форми її діяльності, а також спрямовують на досягнення конкретних цілей» [4, с. 58].

У питаннях формування мотивів сучасний менеджмент активно використовує досягнення психології, як у теоретичних та практичних дослідженнях, що є зручними для сприйняття, особливо якщо людина не має спеціальної освіти, і їх легше реалізовувати в реальних умовах [1; 6].

Інші дослідники стверджують, що мотивація працівників, незалежно від сфери їх діяльності, невід'ємно пов'язана з фізіологічними процесами [27; 36].

Заслуговує на увагу підхід до сутності «мотивації», згідно якого автори розглядають дане поняття як поєднання двох аспектів:

1) мотивування, тобто спонукання людини до певної діяльності за допомогою зовнішніх та внутрішньо особистісних факторів.

2) психологічний стан вмотивованості, тобто готовність до певної поведінки [48, с. 99].

На сьогодні не існує єдиного наукового підходу до визначення поняття «мотивація». Під цією категорією одні науковці розуміють активність і спрямованість організму, інші – усі ті фактори, що направляють і підтримують його поведінку (рис. 1.1).

Огляд спеціальної літератури показав, що з позиції сутності мотивації як соціально-економічного явища також існують різноманітні наукові підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження в застосуванні.

Наприклад, М.С. Дороніна зазначає, що «система мотивації праці персоналу підприємства є найповнішою формою організації мотивації, що представляє собою цілісну сукупність мотиваційних складових (методів),

органічно взаємопов'язаних та узгоджених з матеріальними, моральними та соціальними потребами різних груп носіїв інтересів для досягнення визначених цілей» [16, с.19].

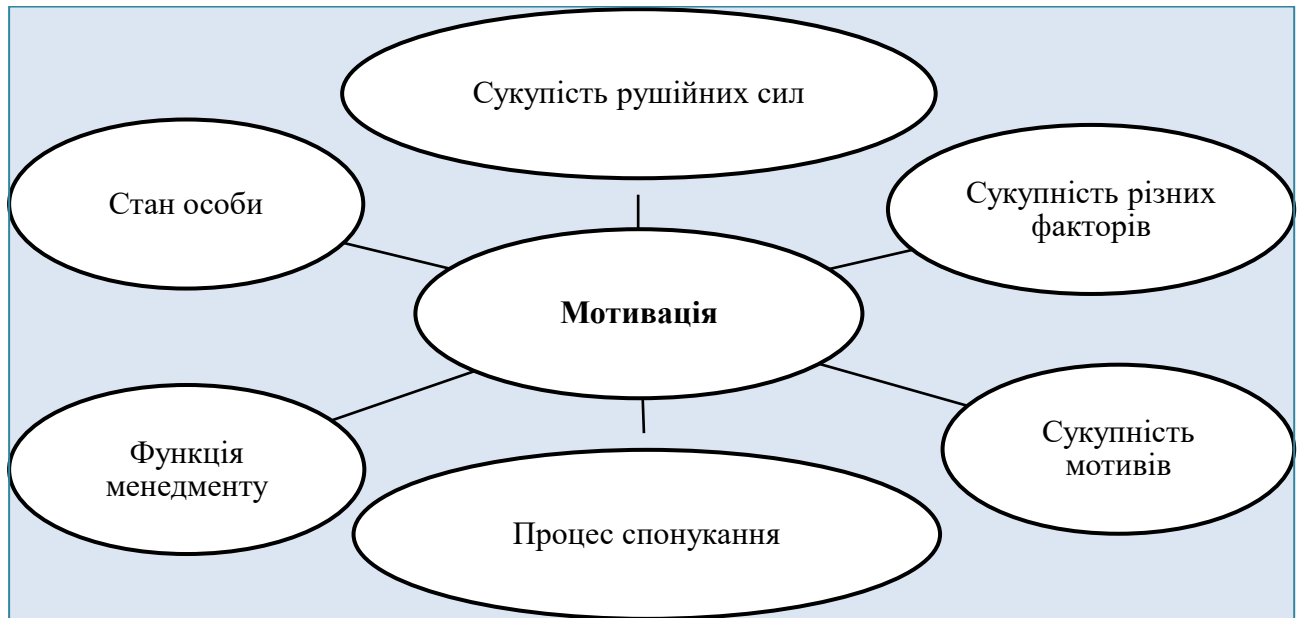


Рис. 1.1. Фактори мотивації

Джерело: побудовано за матеріалами [50]

Американський класик теорії менеджменту А. Маслоу визначає сутність мотивації як процес стимулювання самого себе і інших осіб на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [58, с.16]. М.В. Семикіна розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на те, як людина поводить себе на роботі. Ці фактори спонукають людину до активних дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і загальних цілей організації [44, с. 34].

Трактування поняття «мотивація» з врахуванням наукових підходів наведено в табл. 1.1.

Одночасно з позитивними результатами, що отримуються внаслідок створення системи мотивації, виникають також й проблеми, результати аналізу яких на основі дослідження їх впливу на процес мотивації праці персоналу наведено в табл. Б.1, дод. Б.

Таблиця 1.1

Визначення зміст поняття «мотивація» за різними науковими підходами

№ з/п	Науковці	Зміст поняття «мотивація»
1.	Гавриш О.А. [9, с.134]	Освідомлена людська діяльність, що спрямована на досягнення поставлених цілей, яка формується під впливом як внутрішніх мотиваційних сил (потреб, цінностей), так і зовнішніх стимулів (нагород, соціального оточення).
2.	Дороніна М.С. [16, с.18]	Система мотивації праці персоналу – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної діяльності. Вона включає в себе різноманітні інструменти, які задовольняють як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, розвиток) потреби співробітників, сприяючи досягненню як індивідуальних, так і колективних цілей.
3.	Долішній І.М. [14, с.211]	Процес спонукання людини до дій, спрямованих на реалізацію як особистих, так і колективних завдань; механізм, який активізує людину для досягнення особистих та суспільних результатів.
4.	Колот А.М. [28, с.25]	Цілеспрямована діяльність, спрямована на створення умов, за яких працівник бачить прямий зв'язок між досягненням особистих цілей і успіхом компанії, що мотивує його до максимальної віддачі.
5.	Мазур Н.О. [35, с.12]	Внутрішня рушійна сила, що спонукає працівника до дії, базуючись на його особистих потребах, цілях та цінностях; стимул до діяльності, який формується на основі індивідуальних особливостей людини та спрямований на реалізацію її потенціалу.
6.	Сисоліна Н.П. [45, с.244]	Динамічний процес, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та відображає індивідуальні особливості людини; виявляється у прагненні досягнення конкретних цілей, що базується на усвідомленні своїх потреб, здібностей та бажань.

Джерело: сформовано за матеріалами [9; 14; 16; 28; 35; 45]

Як показав аналіз, в наведеній вище табл. 1.1. автори акцентують увагу на таких аспектах мотивації:

– *динамічний процес* – мотивація розглядається як постійний процес, що розвивається і змінюється в часі;

– *взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів* – на мотивацію впливають як внутрішні потреби людини (фізіологічні, соціальні, самоактуалізації), так і зовнішні стимули (винагороди, визнання);

– *спрямованість на досягнення цілей* – мотивація спонукає людей до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і колективних цілей;

– роль мотивації в організаціях - розглядається як важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє підвищити ефективність роботи організації.

Мотив – це усвідомлене спонукання до дій, що відбуваються внаслідок задоволення потреб людини, зумовлених зовнішніми чи внутрішніми факторами. Потреби людини соціалізовані через культурний і соціальний контекст. Мотивація включає програму і ціль діяльності, де важливо, щоб мета виправдовувала засоби. Потрібно поділити мотивацію як процес та мотивацію як систему. Мотивація як явище має внутрішню направленість, цей процес має за мету досягнення певних результатів (рис. 1.2).

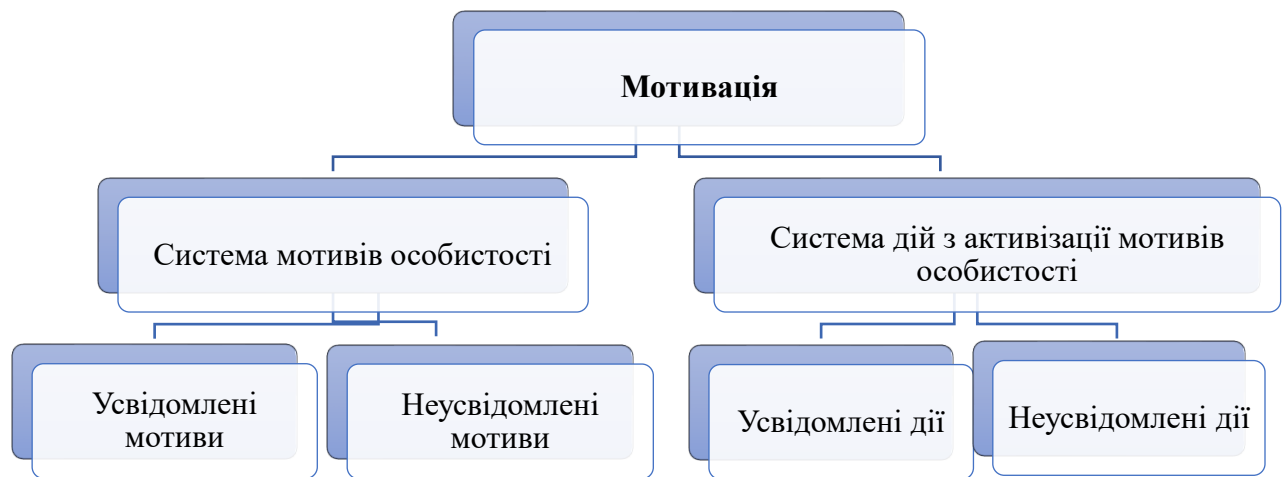


Рис. 1.2. Мотиваційна структура

Джерело: сформовано автором за [48]

За висновками А. Маслоу, потреби кожного рівня стають активними мотивами лише після задоволення потреб попереднього рівня. Однак ця концепція не завжди відображає реальні ситуації, такі як творчість, що розвивається при незадоволенні «нижчих» потреб, або самовіддані вчинки, відбуваються незважаючи на небезпеку і потребу в самозахисті. Наприклад, художник Ван-Гог, будучи дуже бідним, все ж витрачав гроші на нові фарби, не слухаючи рекомендації подруги. Науковець відзначав, що кожен акт поведінки

має багато детермінантів або мотивів. Поведінка зазвичай зумовлюється не однією окремою потребою, а сукупністю основних потреб. Таким чином, потреби формують стан особистості, впливають на її поведінку і визначають спрямованість думок, емоцій і волі [58].

Система заохочення співробітників включає сукупність заходів фінансового, етичного та соціального характеру, які спрямовані на стимулювання працівників до активної участі у виробничому процесі. Ці заходи допомагають задовольнити різноманітні потреби співробітників, які сприймаються як винагорода за виконану роботу.

1.2. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Досліджуючи особливості системи стимулювання, важливо підкреслити, що її функціонування базується на певному механізмі, який забезпечує ефективність її дії. Для забезпечення підтримки належного рівня налаштованості персоналу на дії та цілеспрямовану поведінку, на підприємстві є вкрай важливим встановлення та дія певного механізму, який буде виступати основою розвитку підприємства.

З огляду на це, є потреба у дослідження його сутності та складових. Ведучи мову про етимологію даного поняття, звертаємося до економічної енциклопедії, у якій термін «механізм» трактується як система процесів, інструментів, підходів та методів, які використовуються для виконання певних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Дослідження мотивації як соціально-економічного явища часто обмежувалися загальними концепціями. Сучасні дослідження йдуть далі, аналізуючи конкретні механізми, які лежать в основі мотивації, та вивчаючи, як різні фактори взаємодіють між собою, впливаючи на поведінку людей.

Аналіз літератури показав, що мотиваційний механізм розглядається як один із видів механізму управління, поряд із такими різновидами як

фінансовий, економічний, організаційний тощо та має місце із таким об'єктом впливу як персонал.

Мотиваційний механізм – це сукупність факторів, які підштовхують людину до дії. Це як внутрішній двигун, який змушує нас досягати цілей, працювати ефективніше та рухатися вперед.

Мотиваційний механізм – це постійно діючий процес, що запускається, коли відбувається усвідомлення певної потреби або відбувається встановлення цілей, пошук способів задовольнити цю потребу або досягти мети. При цьому на людину впливають різні внутрішні та зовнішні фактори.

Окремі наукові підходи до теоретичного обґрунтування сутності мотиваційного механізму наведено у табл. 1.2 та табл. Б.2, дод. Б.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття «мотиваційний механізм»

№ з/п	Науковці	Зміст поняття «мотиваційний механізм»
1.	Борецька Н.П., Крапівіна Г.О., Багдасарова Д.Г. [6, с.312]	Механізми мотивації та оцінки праці передбачають систематичне вивчення взаємозв'язку між внутрішніми мотиваторами працівників (потреби, цілі, цінності) та зовнішніми стимулами (заробітна плата, умови праці, можливості розвитку) з метою підвищення ефективності трудової діяльності та реалізації стратегічних організаційних цілей
2.	Аткінсон Д. [53, с.20]	Мотиваційний механізм – це складна структура, що містить сукупність різних методів та інструменти, що впливають на поведінку працівників. Вона базується на розумінні людської психології та економічних закономірностей, а її метою є створення умов, які стимулюють працівників до ефективної роботи та досягнення цілей організації.
3.	Економічна енциклопедія [18]	Мотиваційний механізм – це динамічна структура, що охоплює сукупність різних елементів (цілі, стратегії, методи управління, культуру організації), що взаємодіють між собою і впливають на поведінку працівників.

Джерело: складено на основі [6; 53;18]

Дослідження структури механізму мотивування персоналу продемонстрували, що окрім стимулів і мотивів, він містить такі складові, як

потреби, інтереси, цінності, поведінка персоналу. Мотиваційний механізм складається з різних елементів, які взаємодіють між собою:

- потреби - це те, що необхідно для виживання та розвитку (фізіологічні потреби, потреба в безпеці, любові, повазі тощо).
- цілі – бажаний результат, до якого ми прагнемо.
- мотиви - внутрішні сили, які спонукають до дії (бажання, інтереси, ідеали);
- стимули – це зовнішні фактори, які можуть підсилити або послабити мотивацію (нагороди, покарання, визнання);
- цінності – це переконання про те, що є важливим у житті людини.

Колот А.М. та Цимбалюк С.О. [28] пропонують розглядати більш спрощену мотиваційну модель поведінки працівників через потреби (рис. 1.3).

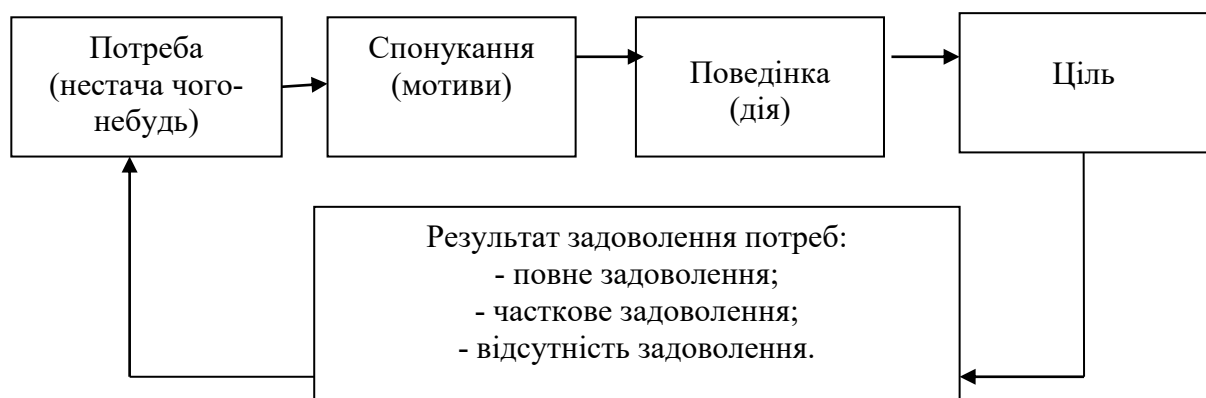


Рис. 1.3. Спрощена мотиваційна модель поведінки працівників через потреби

Джерело: складено за [28, с. 30-35]

При відчутті людиною в чому-небудь потреби виникає бажання у певних діях, за якого формуються певні цілі та напрями руху, з конкретикою об'єкту, що впливає на їх досягнення. Такий стан людини інтерпретується як спонування, або прояв її поведінки на реалізацію потреб та досягнення цілей.

Інші науковці поділяють процес мотивації на такі внутрішню та зовнішню, що по-різному впливають на поведінку працівника [1, с. 48] та пропонують механізм мотивування розглядати у їх сукупності та взаємодії (рис.1.4).

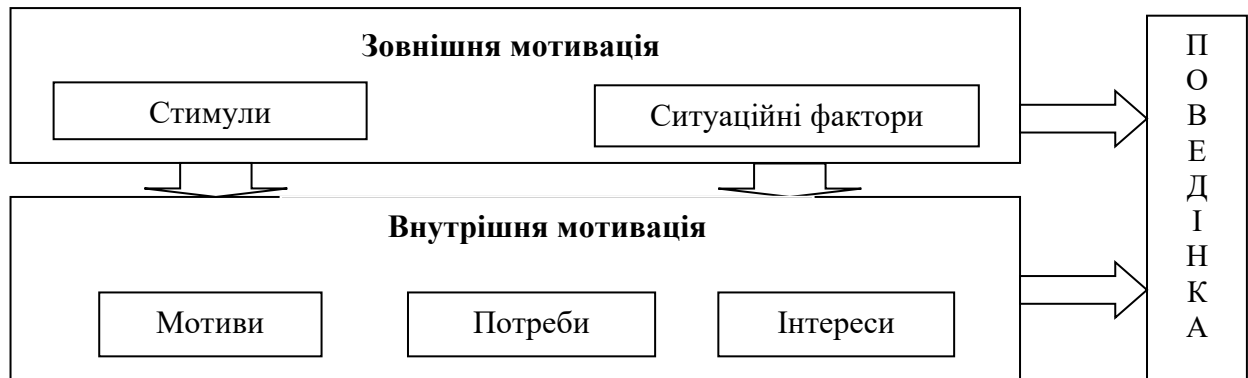


Рис.1.4. Структура механізму мотивування через взаємодію зовнішньої та внутрішньої мотивації

Джерело: складено за [15, с. 71-75]

Оскільки будь-яке підприємство функціонує як відкрита і динамічна система, воно здійснює стимулюючий вплив на працівників. У цьому контексті мотиваційний механізм управління персоналом (ММУП) може бути відображений у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.5.

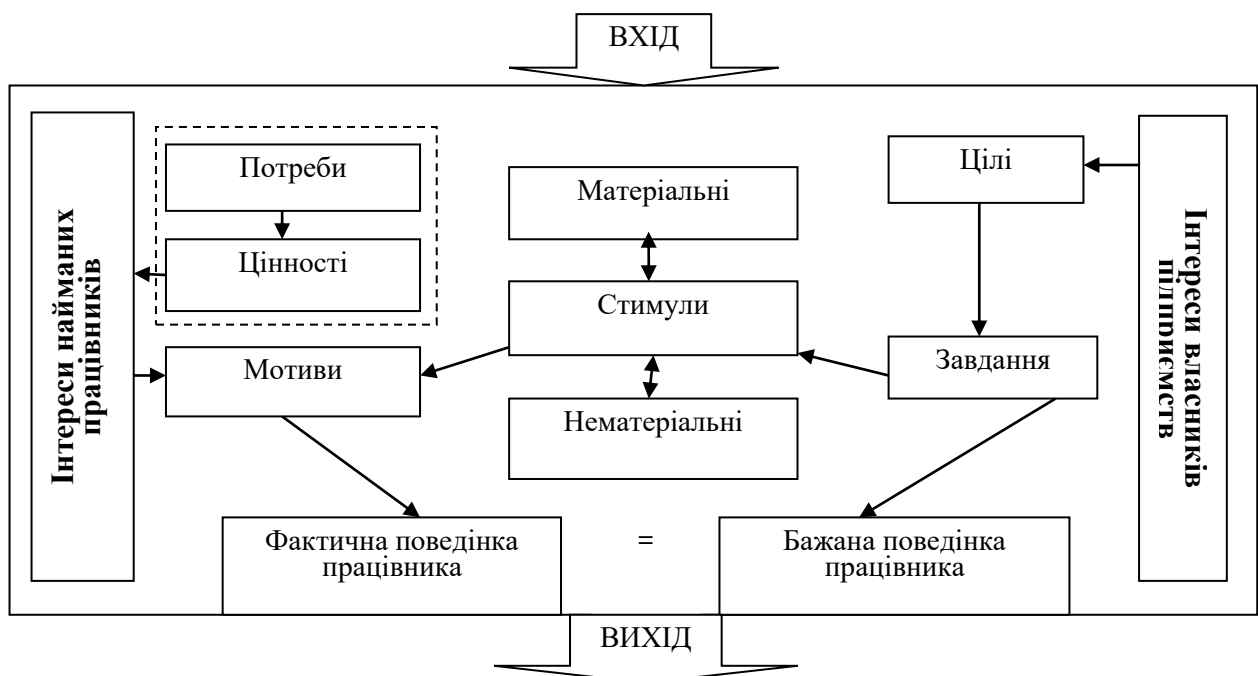


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема механізму мотивування персоналу

Джерело: сформовано за [12]

За результатами аналізу різних підходів науковців до розуміння ними сутності та структури мотиваційного механізму, можна дійти висновку, що він спрямований на створення взаємозв'язків та взаємодій, які забезпечують перехід від потреб працівника, реалізація яких можлива через трудову діяльність, до певної поведінки.

Отже, розуміння мотиваційного механізму допомагає:

- поліпшити ефективність роботи, оскільки якщо працівник знає, що його мотивує, він зможе краще організувати свою роботу та досягати кращих результатів;
- будувати більш міцні відносини завдяки розуміння мотивації інших людей, щоб можна було ефективніше спілкуватися та співпрацювати з ними;
- досягати особистісних цілей – можна визначити справжні бажання та розробити план дій для їх реалізації.

Дослідження показують, що на будь-якому підприємстві в процесі формування мотиваційного механізму в якості суб'єкта і об'єкта впливу завжди є працівник. Функціонування мотиваційного механізму зводиться до трансформації сукупності факторів, цінностей, орієнтирів, принципів, мотивів, очікувань та поведінкових реакцій із дискретного стану в процес, що має циклічний характер. У межах такого підходу структура мотиваційного механізму інтегрує фінансово-економічні інструменти з групою працівників, відповідальних за їх впровадження. Це доповнюється встановленням правил стимулювання та регулярним контролем для оцінки ефективності й доцільності застосування таких заходів.

Узагальнення думок вчених щодо цього питання показало, що до принципів формування ММУП доцільно віднести наступні:

- комплексне поєднання та використання матеріальних і нематеріальних (психологічних) стимулів;
- прямий зв'язок між результатами праці і розміром заохочення;
- зрозумілість і прозорість системи оплати праці;

- конкурентоспроможність розміру оплати праці серед інших галузей;
- безперервність процесу підвищення кваліфікації, а також професійного та кар'єрного зростання; стимулювання інноваційних методів і технологій роботи.

Варто зазначити, що в наведеному переліку принципів найпершим є стимулювання працівників за допомогою різних засобів, що по суті є підґрунтям формування системи ММУП. До матеріальних засобів мотиваційного впливу на працівників переважно відносять зарплату та певні фінансові винагороди – премії, бонуси та надбавки, оплата відвідування спортзалів тощо. Вона спрямована переважно на те, щоб людина задовольняла фізіологічні потреби. Але дуже часто виявляється, що фінансовий аспект не є найбільш ефективним методом мотивації працівників. Нематеріальна винагорода може виявитись більш ефективною у довгостроковій перспективі, адже після задоволення базових потреб настає час для бажання самореалізації. При цьому основними нематеріальними способам мотивації співробітників є: безпечне та комфортне робоче місце; можливості для кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи; навчання за кошти роботодавця; статус підприємства на ринку та його репутація; можливості для саморозвитку тощо [45].

У процесі управління підприємством важливо враховувати, що співробітники з високим рівнем мотивації демонструють більшу продуктивність, незалежно від їхніх професійних умінь чи навичок.

Останніми роками спостерігається суттєва еволюція форм і підходів до мотивації трудової діяльності персоналу (табл. Б. 3, дод. Б). По суті керівнику необхідно мотивувати працівників у деякому пропорційному співвідношенні засобів, як підкреслював Нобелівський лауреат Д. Гелбрейт. Він вважав, що мотиви по-різному взаємодіють один з одним: одні утворюють ефект синергії, посилюючи вплив один одного, інші майже не поєднуються, а треті реагують негативно, нейтралізуючи ефект іншого [56, с. 137].

На основі досліджень багатьох учених можна зробити висновок, що мотиваційна система та її механізми мають бути орієнтовані на формування у працівників відданості підприємству, підвищення рівня їхньої залученості та

розвиток почуття відповідальності. Таке ставлення до виконуваних обов'язків формується під впливом умов праці, індивідуальних цінностей кожного працівника та стимулів, які використовуються в процесі роботи.

Аналіз досвіду роботи підприємств розвинених країн ринкової орієнтації вказує на суттєві особливості побудови мотиваційних механізмів. В табл. 1.3 приводяться основні характеристики факторів мотивування та елементів систем мотивування різних країн світу.

Таблиця 1.3

Загальні тенденції формування мотиваційних механізмів на підприємствах зарубіжних країн, що можуть бути адаптовані до індустрії гостинності в Україні

№ з/п	Напрями	Зміст тенденцій
1	Акцент на індивідуальних потреб та цілях	Персоналізовані підходи - замість універсальних схем мотивації, все частіше застосовуються індивідуальні плани розвитку та мотивації, що враховують конкретні потреби та цілі кожного працівника. Розвиток талантів – підприємства активно інвестують у розвиток талантів своїх співробітників, надаючи можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.
2	Системний підхід до мотивації	Комплексна система мотивації, за якою мотивація розуміється як складна система, що пов'язує матеріальні та нематеріальні стимули, а також розвиток корпоративної культури. Баланс різних видів мотивації – підприємства прагнуть досягти балансу між матеріальними стимулами (заробітна плата, премії) та нематеріальними (визнання, розвиток, цікава робота).
3	Орієнтація на довгострокові відносини	Інвестиції в персонал – підприємства розглядають своїх працівників як цінний актив і готові інвестувати в їх розвиток на довгострокову перспективу. Створення позитивної робочої атмосфери - комфортної та дружньої атмосфери в колективі
4	Роль корпоративної культури	Цінності компанії – сильна корпоративна культура, заснована на спільних цінностях і цілях, є потужним мотиватором для працівників. Соціальна відповідальність – потрібно приділяти все більше уваги, оскільки це підвищує задоволеність працівників своєю роботою
5	Використання сучасних технологій	Цифрові інструменти – їх застосування призначено для оцінки ефективності праці, збору зворотного зв'язку та надання персоналізованої інформації. Гейміфікація – використання елементів гри в робочому процесі для підвищення мотивації та залученості.

Джерело: складено автором з використанням [21; 33;40; 55-60]

Формування мотиваційних механізмів на підприємствах зарубіжних країн має ряд відмінних рис, які значною мірою залежать від культурних, економічних та соціальних особливостей кожної країни. Однак, можна виділити кілька загальних тенденцій (табл. 1.3).

Особливості формування мотиваційних механізмів на підприємствах зарубіжних країн – Японії, Франції, Англії, Німеччини, США та інших наведено в дод. В, табл. В.1 та В.2.

Всі методи мотивації працівників поділяють на економічні та неекономічні.

Практичний досвід свідчить, що для створення мотиваційного механізму управління персоналом (доцільно використовувати на подальше аббревіатуру ММУП), що буде сприяти підвищенню ефективності роботи підприємств, необхідно забезпечити приблизно однаковий рівень стимулювання як для керівників, так і для їхніх підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого виявляться значно вагомішими порівняно з тими, що пропонуються керівнику, це може призвести до конфліктних ситуацій і перетворення їх на конкурентів. У разі ж, коли керівник отримує сильнішу мотиваційну підтримку, а підлеглий задовольняється лише мінімальними умовами, це негативно впливає на загальну продуктивність і може поставити під загрозу досягнення цілей підприємства.

Отже, для впровадження дієвих мотиваційних механізмів керівництву важливо не лише чітко визначати мету і завдання, але й розробляти як довгострокові, так і короткострокові плани мотивації за такими напрямками:

- забезпечувати стимулювання окремих груп чи індивідуальних співробітників, обираючи персоналізовані методи мотивації;
- розвивати навички ефективної комунікації з працівниками та активно сприяти їхньому професійному зростанню;
- уникати управлінських прорахунків, постійно вдосконалюючи свої знання з теорії мотиваційних механізмів, різновидів стимулювання та практики

використання мотиваційних інструментів у керуванні персоналом.

Відмінним підходом до мотиваційного механізму є система, що базується на принципах формування грейдів (метод Хея). Цей підхід вважається одним із найбільш ефективних для оптимізації роботи підприємств [52, с.110]. Його поетапність заведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи формування мотиваційного механізму за методом Хея

№ з.п	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	Підготовка робочої групи, вивчення методики	Важливим є персонал, який ставить до оцінки роботи колег без жодних упереджень
2.	Розробка документації	Характеризується створенням документаційної та методологічної бази, яка регулюватиме усі подальші дії
3.	Оцінка посад	Має бути проведено анкетування персоналу, щоб зрозуміти усі конкурентні переваги конкретного працівника, а також щоб оцінити що саме співробітник вкладає у термін «корисна та корисна робота»
4.	Визначення вимог до посад	Вимагає формування факторів для кожної посади, що повинні бути доступно сформульовані, а також диференціюватися за складністю
5.	Факторний розподіл (за рівнями)	Характеризується розподілом за рівнями та визначає залежність валідності оцінки посади
6.	Оцінка конкретного рівня	Кожному рівню даються бали, які залежать від ступеню складності та прояву рівня
7.	Оцінка ваги фактору	Складається таблиця по кожній посаді з переліком факторів та диференціацією на рівні, з встановленою кількістю балів
8.	Розподіл пунктів для грейдів	Всі посади структуруються в ієрархічну залежно від отриманого сумарного балу
9.	Встановлення базових посадових окладів та «вилки» окладів	Ключовим моментом є визначення розміру базового посадового окладу та «вилки» для кожного рівня
10.	Оцінка результатів	Для оцінки якості проведених робіт необхідно проаналізувати отримані результати, це допоможе коректній роботі мотиваційного механізму

Джерело: складено за [52, с 109-115]

Виходячи із переорієнтації об'єкту конкуренції підприємства на сферу управління людськими ресурсами – як головного чинника його внутрішньо-організаційного розвитку, доцільно зазначити, що керівники все далі більше

дбають про розроблення механізмів мотивації кваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців.

За окремим дослідженнями, сучасними трендами технологій залучення та збереження таких працівників є грейдування (управління ієрархією посад) та талант-менеджмент. При цьому грейдування спрямоване на таку побудову ієрархії посад персоналу, яка б відповідала ціннісним потребам підприємства, у відповідності до якої у керівників з'являється можливість у розробленні системи базової матеріальної винагороди за працю. Тренд талант-менеджменту фокусується на виявленні та утриманні працівників ключових посад, мотивація яких базується на отриманні досить високих індивідуальних результатів праці.

Застосування технології грейдування сприяє процесу побудови прозорості та справедливої для всіх працівників оплати праці. Однак, навіть якщо всередині підприємства і наголошується на тому, що будь-який співробітник є незамінним і його робота є відповідальною, на підприємствах завжди спрацьовує відомий принцип А. Парето, зміст якого зводиться до того, що завжди є певне коло людей, на яких тримається і саме підприємство, і колектив всередині нього. Водночас, поняття «ключовий персонал» має зовсім різний зміст в межах різних видів та сфер діяльності підприємств, як то: для одних підприємств – це СЕО та керівники вищого рівня управління, а для інших підприємств – це креативні особи, які є по духу новаторами, при заміні або звільненні яких на підприємстві виникає проблема зниження ефективності діяльності або криза.

Враховуючи цей факт, при створенні ММУП з використанням грейдингу необхідно в першу чергу розробити програму з управління талантами та індивідуального розвитку такої категорії співробітників. Віднаходження універсальної методики застосування ММУП, що базується на врахуванні інтересів як роботодавців, так і всіх найманих працівників, є стратегічним завданням сучасних вітчизняних підприємств. Не так просто зайти баланс між досягненням підприємством цілей з урахуванням мінімізації витрат та зростанням обсягу матеріальної мотивації працівників, які «знають собі ціну».

Тому метод грейдування дозволяє частково узгодити оплату праці та інтереси бізнесу, а також побудувати ефективний ММУП.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки мотиваційний вплив має ґрунтуватися на суттєвих змінах у системі стимулів та інтересів. Ці чинники виступають ключовими елементами, які забезпечують ефективне управління мотиваційними процесами, створюючи передумови для підвищення рівня підприємницької активності.

Необхідно враховувати що зміщується акцент з виключно матеріального заохочення, в сторону комбінованого з нематеріальним. Також необхідно масово запроваджувати спеціалізовані мотиваційні системи, які будуть сприйматися усіма працівниками підприємства як прозорі і справедливі для всіх. Взірцем повинен слугувати досвід зарубіжних корпорацій, з якого можна взяти багато теоретично-методологічних напрацювань.

Науковцями пропонується ряд різних підходів до побудови мотиваційних механізмів, кожен з них відображає власні особливості та принципи, спрямовані на підтримку та стимулювання працівників у досягненні цілей підприємств індустрії гостинності. Серед них такі:

1. *Адміністративно-технологічний* – базується на розподілі трудової діяльності та розрахунку часу, може виглядати логічним, але його неспроможність враховувати потенціал та індивідуальність працівників призводить до його обмеженої популярності.

2. *Ресурсно-дефіцитний*, що використовує методи негативної мотивації в умовах планової економіки. Однак такий підхід не стимулював розвиток творчості, концентруючись виключно на покаранні за невдачі.

3. *Програмно-галузевий* – визнає необхідність диференціації систем мотивації в залежності від галузевої специфіки, але може привести до нерівності та конфліктів у внутрішній корпоративній структурі [7].

4. *Ментальний та «патріархальний»* - використовують національні традиції та структуру для стимулювання працівників, враховуючи особливості культури. Однак, розставлення пріоритетів у «патріархальному» підході варто

розглядати як потенційний джерело конфліктів.

5. *Організаційний* – визначає необхідність раціональної структури для досягнення завдань, а соціально-поведінковий підхід ставить на перший план соціальні потреби працівників та їхню взаємодію в колективі.

6. *Корпоративний* – враховує приналежність, визнання успіхів та участь у прийнятті рішень, що можуть створити сприятливий клімат у колективі.

7. *Антропоцентричний* – орієнтований на розвиток інтелектуальних та когнітивних здібностей працівників, забезпечуючи комплексність підходу до їхніх потреб.

Усі ці підходи представляють різноманітні шляхи побудови мотиваційних механізмів та системи мотивації. Зрозуміло, що вибір конкретного підходу повинен враховувати особливості конкретної організації, її культуру та цілі, щоб створити найефективнішу та стабільну систему мотивації персоналу [20, с. 32-35].

Отже, ММУП є сукупністю взаємопов'язаних заходів, які стимулюють діяльність як окремого працівника, так і цілий у напрямі реалізації сукупних цілей діяльності та розвитку сучасного підприємства. У напрямі формування відповідального ставлення працівника до виконуваних ним функцій є необхідність у створенні таких умов для працівників, за яких вони чітко розуміли зміст своєї діяльності як підґрунтя професійного зростання та успішної реалізації кар'єри.

1.3. Наукові підходи до побудови мотиваційного механізму в індустрії гостинності

Будь-яке підприємство індустрії гостинності сьогодні ставить перед собою завдання щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Дослідження підтверджують, що ключовим фактором розвитку є персонал, а система мотивації визначає активізацію трудової діяльності людських ресурсів.

В індустрії гостинності людський фактор відіграє вирішальну роль, адже саме робочий персонал є ключовим елементом успіху. Якщо в інших сферах акцент здебільшого робиться на технічне оснащення, то в туризмі, ресторанній індустрії головною цінністю є якісний і унікальний сервіс. Персонал безпосередньо взаємодіє з туристами: обслуговує, консультує, допомагає та супроводжує їх протягом усього періоду відпочинку, забезпечуючи комфорт і приємні враження.

Позитивне ставлення до гостей залежить від настрою і мотивації персоналу. Важливо пам'ятати, що з часом потреби та вподобання працівників змінюються, і те, що раніше слугувало мотиваційним стимулом, може втратити свою ефективність. У таких умовах важливо регулярно переглядати підходи до мотивації та інтегрувати їх у щоденну роботу. Це сприятиме покращенню рівня обслуговування, а також підвищенню популярності та підприємства сфер гостинності.

Від впровадження нових підходів до організації оплати праці й до розробки сучасних систем матеріального та нематеріального стимулювання, механізми мотивації персоналу виконують вагомий роль у забезпеченні ефективної роботи індустрії гостинності. У наш час керівникам компаній надаються переваги першочергово матеріальним формам стимулювання.

До основних факторів, які впливають на формування оплати праці, можна віднести [28, с. 209]:

- 1) ключові показники результативності діяльності підприємств індустрії гостинності;
- 2) професійні знання, навички та моральні якості працівників;
- 3) масштаби діяльності підприємств індустрії гостинності та рівень їх доходів;
- 4) політика мотивації, яку впроваджує підприємство індустрії гостинності;
- 5) нестача спеціалістів певного профілю;
- 6) вимоги ринку до призначення та актуальності професій та спеціальностей.

На невеликих підприємствах (ресторанних холдингах, готелях міжнародного значення тощо) зазвичай застосовують різноманітні форми оплати праці та інші способи заохочення персоналу, де основними видами оплати виступають погодинна і відрядна. Водночас найбільш дієвою вважається змішана система компенсації, що має складатися з фіксованої частини, яка залежить від відпрацьованого часу або обсягу виконаної роботи, та змінної частини, що враховує конкретні результати діяльності працівника. Такий підхід дає найкращі результати за умови чіткого дотримання домовленостей між працівником і підприємством.

Важливим інструментом для підвищення мотивації та стимулювання працівників є система розподілу прибутку, за яким працівнику потрібно нарахувати певну його частину, що відповідає його внеску в загальний результат, при цьому враховуються інтереси власника підприємства індустрії гостинності. Механізм розподілу прибутку як основи ефективного механізму матеріального стимулювання повинен бути тісно пов'язаний із процедурою колективних переговорів, а також забезпечувати справедливий і прозорий підхід для всіх членів команди.

Намагання менеджерів впроваджувати найкращі світові практики та залучати персонал до роботи в готельних та ресторанних проєктах часто не приймаються очікуваних результатів. Це зумовлено низкою чинників, зокрема особливостями українського менталітету, а також соціальними, економічними та політичними особливостями.

На відміну від інших країн, система мотивації в Україні адаптується до поточних потреб суспільства. Наразі провідним стимулом для працівників залишається матеріальна винагорода, тоді як нематеріальне заохочення та професійний розвиток виходять за іншим планом. Така ситуація пов'язана з високим рівнем безробіття, що, згідно статистичних даних становить 25-26%, а також значним рівнем інфляції, який у 2023 році досяг 26,6% [54].

У табл.1.5 представлено детальний аналіз існуючих видів стимулювання працівників готельних підприємств в Україні.

Види стимулювання персоналу підприємства індустрії гостинності

№ з.п	Стимули	Приклади
1	Матеріальні	– оплата праці, включаючи надбавки до відпусток; – додаткові виплати за роботу в нічні зміни, святкові або вихідні дні; – фінансова підтримка у вигляді компенсацій за лікарняні чи післяпологовий період; – премії за перевищення плану резервування для працівників відділу прямих продажів; – бонуси за повне заповнення номерного фонду готелю; – відсотки від продажів товарів із міні-барів або інших послуг; – знижки на проживання в мережі готелів під час подорожей; – абонементи до спортзалів тощо;
2	Нематеріальні	– надання додаткових вихідних; – організація безкоштовного харчування на робочому місці; – забезпечення працівників вітамінами та ліками для профілактики захворювань; – наявність медичного страхування; – гарантування безпеки та захисту; – програми психологічної підтримки, зокрема консультації, тренінги та інші заходи; – організація корпоративних заходів, зустрічей і банкетів; – участь у соціально значущих проєктах, підтримка трудових традицій тощо
3	Професійні	– можливість проходження додаткових навчальних курсів; – участь у тренінгах і розробці професійних програм; – кар'єрний розвиток із перспективою підвищення; – отримання спеціальних звань та інших професійних відзнак

Джерело: складено автором за [13; 14; 15; 16; 17]

Подібні підходи до мотивації працівників можна простежити на прикладі великих мережевих готелів. Наприклад, у міжнародній мережі «Festa Inn» співробітникам надається безкоштовне харчування, а також можливість проживання в готелях за спеціальними зниженими цінами. У мережі «HELIOPARK Hotels & Resorts» функціонує бонусна програма, яка передбачає заохочення за бронювання останніх доступних номерів, повне заповнення номерного фонду, а також ефективну роботу менеджерів із продажу.

Натомість у кращому готелі Німеччини «Schindlerhof» запроваджено абсолютно унікальний підхід: співробітники харчуються тією ж їжею, що й

гості, відсутня уніформа, а кожен член команди має доступ до інформації про річний прибуток компанії та зарплату керівника.

Одним із ключових нематеріальних факторів підвищення престижу військового права в Україні є залучення працівників до участі у важливих соціальних проєктах. Українська готельно-курортна група розробила спеціальну карту готелів, здатних функціонувати в екстремальних умовах [11].

Під час створення цієї карти було враховано низку критеріїв і технічних вимог до оснащення готелів, зокрема:

- наявність укриття;
- автономні джерела енергії та генератори;
- освітлення та технологічне обладнання відповідно до вимог потужності;
- резервуари для води або доступ до власної свердловини у разі перебоїв із водопостачанням;
- залежність системи опалення (doi.org) від газових мереж чи електропостачання;
- способи забезпечення доступу до Інтернету та рівень покриття;
- графік роботи й можливості закладів харчування;
- облаштування зон для спільного користування [38].

До цього списку входять такі готелі, як «Фраполі» в Одесі; «Sunray» та «Good Zone» у Дніпрі; «Атмосфера» в Полтаві; «Перлина» в Черкасах; «Алексів» у Львові; «Глобус» у Тернополі та багато інших, які створили міцну мережу підтримки й активно допомагають тим, хто цього потребує. Ці готелі забезпечують місцевих жителів та переселенців теплом, їжею, гарячими напоями та електроенергією. Вони стають надійним притулком для тих, хто шукає допомоги, і водночас підтримують Збройні Сили України, передаючи кошти, продукти та організовуючи благодійні акції й збори. Наприклад, у готелі «Де Волан» в Одесі адміністрація надає можливість безкоштовно заряджати пристрої мешканцям і гостям міста під час відключення електропостачання [43].

Сучасні працівники мають широкий спектр мотиваційних засобів. Традиційно всі методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні базуються на фінансових заохоченнях, таких як заробітна плата, бонуси, різноманітні пільги та додаткові привілеї. Натомість нематеріальна мотивація передбачає заходи, зокрема публічне визнання, нагородження сертифікатами, визначення найкращих працівників, організацію тренінгів із командоутворення, демонстрацію поваги з боку керівництва, страхування, забезпечення безкоштовного харчування тощо.

Ефективність мотиваційної системи забезпечується гармонійним поєднанням матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Компанії не обмежуються стандартними підходами, а часто розробляють унікальні програми для заохочення своїх співробітників. Кожен такий підхід ґрунтується на специфічних мотиваційних чинниках.

Важливу роль у мотивації працівників має нематеріальне стимулювання, зокрема – створення індивідуальної кар'єрної стратегії в межах компанії. Кар'єрні перспективи є ключовим чинником, що сприяють підвищенню соціальної активності, продуктивності персоналу та гармонізації особистості цілей співробітників із цілями організації [21; 22].

Для ефективного функціонування системи управління персоналом в індустрії гостинності, орієнтованої на успішну реалізації кар'єри, необхідно запровадити підхід до оплати праці, заснованої на таких принципах.

- заробітна плата повинна залежати від індивідуальних результатів роботи співробітника;
- базовий посадовий оклад та додаткові виплати мають корелюватися з обсягом і якістю виконаних завдань, стимулюючи працівників до зростання продуктивності праці;
- система мотивації має надавати можливість змінити місце роботи, якщо компанія не в змозі їм допомогти у реалізації кар'єри.

У сучасних реаліях часта зміна роботи є природним процесом кар'єрного зростання, особливо в індустрії гостинності. Практика управління вітчизняними

підприємствами гостинності демонструє, що керівники не надають необхідного значення плануванню кар'єри працівників. Основою для організації роботи в індустрії гостинності може стати розробка індивідуальних кар'єрних планів для спеціалістів, зокрема для включення їх до кадрового резерву. Такі плани є доцільними як для досвідчених працівників, так і для молодих спеціалістів, оскільки вони сприяють розвитку професійних навичок, стимулюють до самовдосконалення та навчання, відкривають нові перспективи і дають впевненість у правильності професійного вибору.

Ефективність управління людськими ресурсами в індустрії гостинності значною мірою залежить від загальної мотиваційної політики, а також від системи стимулювання праці. У формуванні ефективної політики мотивації важливо приділити увагу вдосконаленню механізмів розвитку персоналу. Необхідно створити та впровадити інтегровану систему, що зменшує матеріальні й нематеріальні способи стимулювання працівників. [19; 23].

Наступним етапом є аналіз внутрішнього потенціалу та диференціації сил вплив на підприємстві. Важливо зрозуміти, хто з працівників підтримує запропоновану програму, а хто може чинити опір її реалізації.

Початковий етап провадження будь-якої мотиваційної програми – це робота з мотивацією тих, хто ухвалює ключові рішення. Якщо цей етап буде проігноровано, є ризик марно витратити ресурси. Основним завданням цього етапу є презентація програми топ-менеджменту та ключовим учасникам, від яких залежить її успіх.

Жоден з наявних підходів до створення ефективної системи мотивації праці на підприємстві не може бути використаний без модифікацій. Важливо вибрати основні принципи кожного підходу та коригувати їх відповідно до умов та специфіки діяльності конкретного підприємства. Сучасним вимогам функціонування підприємств у галузі гостинності найкраще відповідає антропоцентричний підхід.

Формування системи мотивації персоналу в індустрії гостинності базується на дотриманні певного порядку дій, що може бути таким, як зазначено на рис. 1.6.



Рис 1.6. Етапи формування системи мотивації персоналу в індустрії гостинності

Джерело: складено автором з використанням [20; 21; 42; 43]

Ефективна система мотивації персоналу має базуватися на принципах [39]:

Комплексність – системний підхід, що враховує всі ймовірнісні фактори, в т.ч. включаючи організаційні, правові, технічні, матеріальні, соціальні, моральні та соціологічні. Усі ці чинники повинні взаємодіяти для досягнення позитивних результатів.

1. Системність – виявлення і подолання дисбалансу між різними

факторами системи мотивації, забезпечуючи їх взаємне узгодження.

2. Регламентація – містить встановлення порядку через інструкції, правила та нормативи, з контролем за їх дотриманням. Це передбачає розрізнення сфер, де потрібен строгий контроль, від тих, де працівник може виявляти ініціативу.

3. Спеціалізація – закріплення за підрозділами та працівниками конкретних функцій і робіт для підвищення продуктивності праці.

4. Стабільність – наявність сталого колективу, відсутність плинності кадрів і стабільність виконання робіт.

5. Цілеспрямована творчість – можливості виявлення працівниками творчого підходу та винайдення нових рішень.

6. Орієнтація на кінцевий результат – має стимулювати працівників до досягнення поставлених перед підприємством завдань.

7. Простота і зрозумілість – побудована система мотивації має бути зрозумілою для всіх учасників, від рядового працівника до керівників.

8. Гнучкість та керованість – реагування системи мотивації на зміни в ситуації на ринку чи всередині компанії.

В процесі формування ефективного мотиваційного механізму праці персоналу необхідно враховувати можливість участі всіх працівників на різних рівнях управління, щоб забезпечити її обґрунтованість, комплексність і ефективність.

Таким чином, методичні підходи до розробки мотиваційних програм містять класичні теорії мотивації, які пояснюють, як різні фактори впливають на мотивацію працівників. Ефективна система мотивації формується шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. У виборі цих підходів компанії не мають жодних обмежень і часто створюють унікальні програми мотивації персоналу. Кожна з таких ініціатив спирається на конкретний мотиваційний чинник.

На сьогодні мотивація персоналу готелів в Україні реалізується через матеріальні, професійні та нематеріальні стимули, зокрема соціально важливі

проекти. Участь у благодійності та допомозі людям дарує позитивні емоції, підсилює відчуття значущості, зміцнює командний дух і сприяє розвитку соціального партнерства. Це, у свою чергу, не лише допомагає тим, хто цього потребує, але й формує відчуття причетності до важливих ініціатив і посилює зв'язок працівників із місцем роботи. Такий рівень соціальної відповідальності створює нові горизонти для індустрії гостинності та сприяє відродженню духу української нації.

Висновок до розділу 1

Мотивація персоналу дійсно є однією з ключових складових успішного управління, і її вивчення займає значне місце у дослідженнях багатьох наукових сфер. Вона має безпосередній вплив на продуктивність праці, ефективність діяльності організації та її фінансові результати.

Було розглянуто основні підходи до визначення поняття «мотивація» та види мотиваційних моделей. Визначили методичні підходи до розробки програми мотивації, вона є дуже важливою складовою успішної діяльності підприємства.

Дослідили вплив мотивації персоналу на фінансові показники підприємства. Та визначили сучасні інструменти та методи мотивації в управлінні персоналом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ТОВ ГРК «ГРАНД ГОТЕЛЬ ПИЛИПЕЦЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

Готельно-ресторанний комплекс "Гранд Готель Пилипець" - 4*, заснований 16.11.2011 року за адресою: Закарпатська обл., Міжгірський р-н, село Пилипець. Високогірний курорт Пилипець розташований біля підніжжя хребта Боржава висотою близько 1500 метрів над рівнем моря та горами Гемба, Магура-Жида, Великий Верх та ін., в екологічно чистому місці серед таких перлин природно-заповідного фонду Карпат, як національний заповідник "Шипіт", Карпатський біосферний заповідник, ландшафтний заповідник "Синевирське озеро" [41].

Основні види економічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) ГРК «Гранд Готель Пилипець» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ТОВ «Гранд Готель Пилипець» [41]

Код за КВЕД	Види діяльності
Основний:	
55.10	Діяльність готелів та інших засобів тимчасового розміщення
56.10	Надання послуг ресторанів та мобільного харчування
Інші	
47.73	Продаж товарів у спеціалізованих магазинах.
47.74	Реалізація медичних та ортопедичних виробів у спеціалізованих торгових точках.
47.75	Продаж косметичних засобів і туалетного приладдя (zkg.ua) через спеціалізовані магазини.
68.20	Оренда і управління власною чи орендованою нерухомістю.
79.90	Надання додаткових послуг із бронювання та супутня діяльність.
93.29	Організація різних видів відпочинку та розважальних заходів.
96.02	Перукарські послуги та робота салонів краси.

Комфорт і високий рівень обслуговування є ключовими пріоритетами ГРК «Гранд Готель Пилипець», який здатен одночасно розмістити до 124 гостей. Станом на 1 січня 2024 року готельний фонд включає 62 номери, серед яких: 42 номери категорії «двомісний стандарт», 5 – «напівлюкс», 13 – «люкс» та 2 – «покращений люкс» [41].

Двомісний стандарт. Зручні номери цієї категорії забезпечують комфортний відпочинок у Карпатах на Боржавському хребті. Схематичне зображення номера стандартного типу наведено на рис. 2.1.

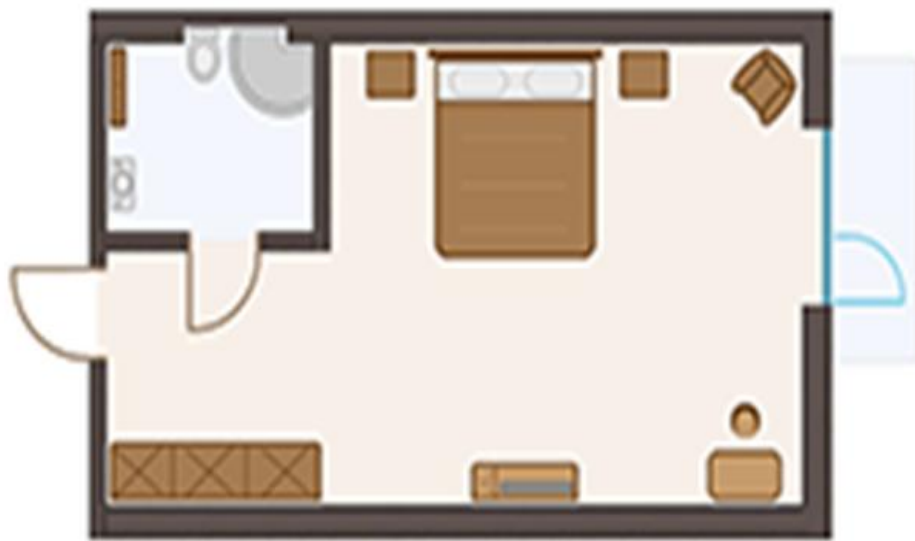


Рис. 2.1. Схема номера категорії двомісного стандарту

Комплектація номерів стандартного типу включає: площа номеру – від 25 до 36 м²; електронний замок; кількість кімнат – одна (прихожа, спальня); балкони доступні у 28 номерах, 14 номерів – мансардні без балконів.

Конфігурація ліжок: 22 номери оснащені ліжками King (двоспальне, шириною 180 см); 20 номерів мають два окремих ліжка Twin (ширина 90 см кожне), які можна трансформувати в King.

Напівлюкс – це однокімнатні номери, які пропонують комфортний відпочинок із мальовничими краєвидами на гори та річку поблизу (zakarpattyachko.com.ua) «Гранд Готелю Пилипець». Схематичне зображення номера напівлюкс (natviktour.com) наведено на рис. 2.2.

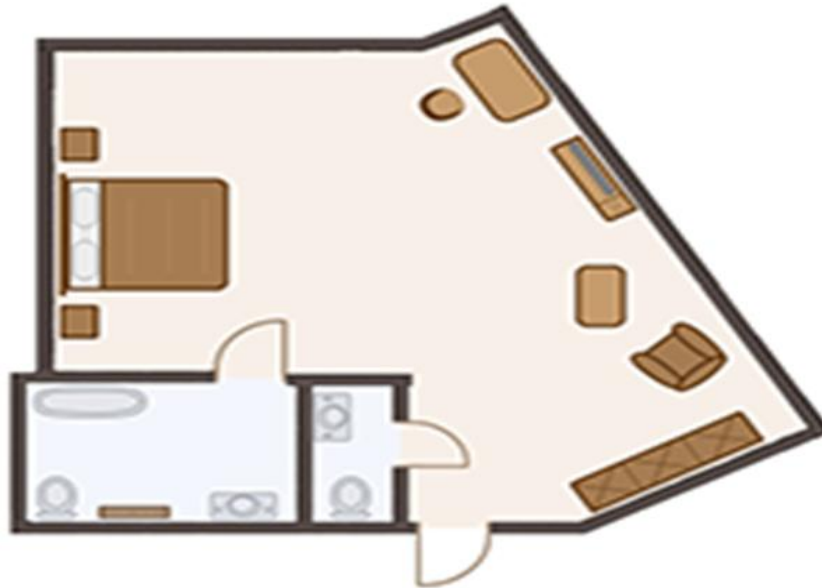


Рис. 2.2. Схема номеру категорії напівлюкс

Комплектація номерів категорії напівлюкс включає: площа номеру: від 35 до 44 м²; замок електронний, кількість кімнат – одна (прихожа, спальня); балкони: два у більшості номерів, проте в напівлюксах на 5-му поверсі балкони відсутні. Конфігурація ліжок: King (двоспальне, ширина 180 см); робоча зона; покриття підлоги: 100% килимове; санвузол, душова кабіна в стандартних напівлюксах, а в номерах на 5-му поверсі – два санвузли і ванна кімната. Додаткові зручності: фен, набір міні-парфумерії, тапочки, халати, технічне оснащення: міні-бар, міні сейф, телефон, телевізор, Інтернет: безкоштовний Wi-Fi.

Розташування номерів: три номери напівлюксів знаходяться на 2-4 поверхах, два – на 5-му поверсі. Один із номерів на 5-му поверсі обладнаний для гостей із особливими потребами, забезпечуючи більший простір у кімнаті та ванній, а також зручну висоту елементів інтер'єру.

Кількість номерів: п'ять. Номери *категорії люкс* створені для комфортного відпочинку в Карпатах. Вони складаються з двох кімнат – вітальні та спальні, що дозволяють гостям насолодитися затишком і приватністю. Схематичне зображення номера категорії люкс [41] наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Схема номеру категорії люкс

Комплектація номерів категорії люкс включає: площа: 40 м²; замок електронний, кількість кімнат – дві (прихожа, вітальня, спальня); балкони – два, конфігурація ліжок: king (двоспальне, шириною 180 см); робоча зона; покриття підлоги: 100% килимове; санвузол: з душовою кабіною; додаткові зручності: фен, набір міні-парфумерії, тапочки, халати, рушники; технічне оснащення: міні-бар, міні-сейф, телефон, LCD-телевізор, Інтернет: безкоштовний Wi-Fi.

Розташування номерів: Номери цієї категорії знаходяться 2-4 поверхах готелю. Кількість номерів: 13. Номери категорії *покращений люкс* ідеально підходять для комфортного сімейного відпочинку рис. 2.4.

Комплектація номерів категорії покращений люкс: площа: 66,5 м²; електронний замок; кількість кімнат: три (спальня, вітальня, їдальня); додаткові приміщення: прихожа, робоча зона; конфігурація ліжок: king (двоспальне, шириною 180 см); можливість додаткового розміщення: передбачено спальні місця для дорослих і дітей різного віку; покриття підлоги: 100% килимове; санвузли: два, з біде та ванною кімнатою; додаткові зручності: фен, набір міні-парфумерії, тапочки, халати, рушники; технічне оснащення: міні-бар, міні-сейф, телефон, LCD-телевізор у кожній кімнаті; інтернет: безкоштовний Wi-Fi.



Рис. 2.4. Схема номеру категорії покращений люкс

Розташування: номери цієї категорії знаходяться на 4 поверсі готелю. Кількість номерів: 2. Фонд номерів готелю повністю відповідає вимогам стандарту ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» щодо готелів категорії 4 зірки. В готелі є тематичні номери. Весь номерний фонд виконаний в класичному стилі. Всі меблі та обладнання в номерах однакові. Номери різних категорій відрізняються за площею та кількістю меблів.

ГРК ТОВ «Гранд Готель Пилипець» проводить гнучку цінову політику, виходячи з попиту на вироблені ним товари і надані послуги, з врахуванням можливості отримання максимального прибутку (табл. 2.2).

У вартість номерів входить:

- ПДВ (20%);
- туристичний збір для резидентів України, для нерезидентів додатково нараховується місцевий податок в розмірі 30.00 грн з людини за добу проживання;
- харчування ВВ (сніданок на 2 особи) типу шведський стіл за умови проживання в готелі не менше 20-ти осіб, а в протилежному випадку у вартість номер готелю входить континентальний сніданок;

- окреме місце на стоянці з цілодобовою охороною;
- безкоштовний Wi-Fi інтернет;
- більярд;
- відвідування тренажерної кімнати;
- відвідування дитячої ігрової кімнати, користування дитячим майданчиком;
- цілодобовий рум-сервіс;
- прибирання номерів (щоденно), також додатково на вимогу постояльців.

Таблиця 2.2

Ціни на номери ГРК ТОВ «Гранд Готель Пилипець» за добу зі сніданком,* грн

№ з/п	Категорія та тип номеру	Кількість номерів	Вартість номеру з 06.09.2023р. до 25.12.2023р.	Вартість номеру з 26.12.2023р. до 10.01.2024р.	Відхилення	
					+, -	%
1.	Стандарт (мансардний) 2-місний - за 1 особу	14	1450 1300	2700 2550	1250 1250	186,2 196,2
2.	Стандарт 2-місний - за 1 особу	28	1550 1400	2800 2650	1250 1250	180,6 189,3
3.	Напівлюкс 2-місний — - за 1 особу	5	2050 1900	3100 2950	1050 1050	151,2 155,3
4.	Люкс 2-місний — - за 1 особу	13	2400 2250	3700 3550	1300 1300	154,2 157,8
5.	Покращений люкс сімейний 3-місний — - за 1 особу	2	5600 5300	8000 7700	2400 2400	142,9 145,3

* - готель залишає за собою право змінювати ціни та тарифи, включаючи ті, що діють у поточний період, враховуючи соціально-економічну ситуацію в країні та коливання валютного курсу.

Проживання в номерах Гранд Готелю Пилипець оплачується відповідно до єдиної розрахункової години – 12:00 за київським часом. Послуги «ранній заїзд» (поселення до 14:00) або «пізній виїзд» (виселення після 12:00) оплачуються додатково і становлять 50% від вартості номера за добу.

Додаткові послуги: додаткове місце для дорослого з включеним сніданком – 300,00 грн.; додатковий сніданок для дорослого – 150,00 грн.

ГРК «Гранд Готель Пилипець» дбає про те, щоб відпочинок у Карпатах був не тільки комфортним, але й смачним. Для гостей, що відпочивають на Боржавському хребті, цілий день працює *ресторан*, меню якого (згідно з дод. Г-Г.10) включає страви європейської, української та закарпатської кухні, а також дитячі страви.

До послуг гостей: *бар* із напоями, легкими перекусами та десертами; *тераса* з мальовничим видом на річку Плошанка – невелику, але дзвінку гірську річечку.

Структура ресторану: зал ресторан, два бенкетних зали та тераса, що розташована біля будівлі готельно-ресторанного комплексу. Ресторан ГРК «Гранд Готель Пилипець» отримав вищий клас у відповідності до вимог ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» і може прийняти до 120 чоловік. Виконаний у теплих жовто-бежевих тонах, які створюють затишок і комфорт.

Лоббі-бар може розмістити малу кількість людей і призначений для відпочинку клієнтів. Тут можна тихо і спокійно провести час. Стіни виконані у світлих кольорах і разом зі зручними шкіряними меблями дають змогу розслабитися і відпочити, куштуючи різні види напоїв.

У ресторані наявні два банкетних зали, які можуть вмістити до 45 та 130 гостей.

Форми організації банкетів:

1. *Банкет* – урочистий обід чи вечеря. Гостей розміщують за столами, на яких завбачлива розставлено холодні закуски та напої. Основні страви подаються послідовно протягом 0,5–1,5 години.

2. *Шведський стіл* – формат, що підходить для масових заходів. Страви виставлено поруч, а гості самостійно накладають їх на тарілки. Такий спосіб подачі також називають буфетним, а термін «шведський стіл» використовується в основному в країнах СНД.

3. *Барбекю* – це не просто приготування їжі, а й можливість для неформального спілкування та відпочинку на природі. Тераса для барбекю

розташована поруч із Гранд Готелем Пилипець, у мальовничому місці біля річки, що створює особливу атмосферу для відпочинку.

4. *Фуришет* – це невимушена форма прийому їжі, яка триває близько години. Гості можуть вільно переміщатися, спілкуватися та насолоджуватися різноманітними закусками та напоями, обираючи їх за власним бажанням. Фіксованих місць не передбачено.

5. *Кава-брейк* – це зручний формат для проведення коротких перерв під час ділових зустрічей. Він дозволяє учасникам відпочити, перекусити та обмінятися думками в неформальній обстановці. Аромат кави та легкі закуски допомагають розслабитися і налаштуватися на подальшу роботу.

6. *Ресторан-тераса* розташований лише за 1 км від водоспаду Шипіт у Карпатах. Меню ресторану вражає багатством смаків та ароматів. Широкий вибір страв, десертів і напоїв задовольнить найвибагливіших гурманів. Сезонні продукти та свіжі інгредієнти – основа меню нашого ресторану. Ми пропонуємо широкий асортимент страв, десертів і напоїв, які змінюються залежно від пори року.

Готельно-ресторанний комплекс "Гранд Готель Пилипець" – це універсальний майданчик для проведення різних заходів. Незалежно від того, чи це масштабна конференція, невеликий семінар чи інтимна ділова зустріч, наш комплекс забезпечить комфортні умови та все необхідне для успішного проведення заходу.

Сервіс і комфорт, досвідчені менеджери і сучасні технології ГРК "Гранд Готель Пилипець" створюють ефективну підготовку і проведення ділових заходів з мінімальними затратами ресурсів замовника.

Конференц-сервіс включає: конференц-зали, театр – до 90 учасників без окремого робочого місця; банкет - до 45 учасників з робочим місцем за столами; клас - до 50 учасників з робочим місцем за столами; П-стіл - до 35 учасників з робочим місцем за столами; Т-стіл - до 35 учасників з робочим місцем за столами; стіл переговорів – до 40 учасників з робочим місцем за столами.

У ГРК «Гранд Готель Пилипець» створено спеціальний набір додаткових послуг, які забезпечують комфортне перебування та відпочинок для сімей із дітьми:

- Дитяча ігрова кімната. У ній маленькі гості можуть не лише гратися сертифікованими іграшками, а й читати книги, займатися малюванням і творчістю. Готові роботи юних майстрів розміщуються на виставці дитячих робіт у готелі.
- Дитячий ігровий майданчик.
- Послуги няні. Надаються за індивідуальним запитом.
- СПА-послуги. (Деталі на [41]).

Додаткові послуги ГРК «Гранд Готель Пилипець» включають:

- *Джакузі-басейн.*
- *Фінська сауна. Масажні процедури в готелі:* СПА антицелюлітний масаж; СПА медовий масаж.
- *Карпатські чани в Пилипці:* розташовані за 7 хвилин пішки від готелю, на березі річки пилипець; усього два чани: великий – для компаній до 8 осіб; малий – розрахований на 6 осіб.

Також гостям доступний *спортивний тренажерний зал*, користування яким включено у вартість проживання, незалежно від обраної категорії номера, що знаходиться на цокольному поверсі готелю; обладнаний сучасними силовими тренажерами; LCD-телевізор для створення домашньої атмосфери.

Успішне функціонування підприємства неможливе без правильно сформованої організаційної структури управління (дод. Д), що нерозривно пов'язана з метою, функціями та управлінським процесом. ГРК «Гранд Готель Пилипець» функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою. У межах цієї структури реалізується весь управлінський процес, включаючи рух інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень, у якому задіяні керівники всіх рівнів.

Функціонування будь-якого підприємства завжди пов'язане з необхідністю формування штату співробітників. Пошук і відбір персоналу – це стратегічний процес, який безпосередньо впливає на успіх будь-якого

підприємства. Це не просто заповнення вакансій, а й інвестування в людський капітал, який є одним з найцінніших активів компанії. Цей процес взаємопов'язаний з основними напрямками діяльності у сфері роботи з кадрами.

Нижче розглянуто штатний розклад ГРК «Гранд Готель Пилипець» за 2022–2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розклад ТОВ ГРК «Гранд Готелі Пилипець»
за 2022-2023 роки

Відділ	Кількість працівників, осіб		Відхилення, ±	Темп приросту, %
	2022 рік	2023 рік		
Адміністрація	7	6	-1	85
Готель	18	16	-2	88,89
Ресторан	9	7	-2	77,78
Бар	4	4	0	100
Ремонтна бригада	7	7	0	100
СПА-центр	4	3	-1	75
Салон краси	3	3	0	100
Всього	52	46	-6	88,46

Джерело: складено за даними [41]

Дані табл. 2.3 показують, що відбулося незначне скорочення майже всіх категорій працівників як управлінського, так і технічного персоналу.

Отже, система організації готельно-ресторанного комплексу «Гранд Готель Пилипець» базується на принципі забезпечення контролю. Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готельно-ресторанного комплексу забезпечується за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності.

2.2. Аналіз впливу роботи управлінського персоналу на економічний потенціал підприємства

Якість роботи керуючого або менеджера по персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливають на економічний потенціал

підприємства. В їх руках є багато методик завдяки яким можна підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і усього підприємства в цілому.

Проаналізуємо фінансово-господарську діяльність ТОВ «Гранд Готель Пилипець» за останні роки у табл. 2.4. Вихідною базою для розрахунків та аналізу результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу використовували бухгалтерський баланс та Звіт про фінансові результати малого підприємства за 2022-2023 рр. (дод. Е і Е.1 та Ж і Ж.1) [46].

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

Стаття	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+ , -)	Темп приросту, %
1. Необоротні активи, тис. грн.	13836,0	12480,5	-1355,5	90,2
2. Оборотні активи, тис. грн.	793,3	503,8	-289,5	63,5
3. Власний капітал:	13921,4	12585,9	-1335,5	90,4
4. Поточні зобов'язання, тис. грн.	710,7	398,4	-312,3	56,1
5. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2200,8	3033,7	+832,9	137,85
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2476,8	-1575,5	-901,3	63,61
7. Рентабельність готельного господарства, %	-36,12	-11,43	+24,69	-

Джерело: розроблено за даними звітності підприємства

Дані таблиці показують, що необоротні активи (основні засоби) у 2022 р. становили 13836 тис. грн., а у звітному скоротились на 9,8% що є негативним результатом, спричиненим їх зносом. Оборотні активи у 2023 р. скоротились на 36,5% по відношенню до 2022 року, що є негативним результатом, який спричинений суттєвим збільшенням вартості виробничих запасів, суттєвим скороченням грошових коштів в національній валюті в тому числі в касі, що є неприпустимим результатом.

Власний капітал скоротився у звітному році на 9,6% в основному завдяки погашенню готелем своїх зобов'язань. Поточні зобов'язання у 2022 році становили 710,7 тис. грн та скоротились на 43,9% по відношенню до 2023 року, що є позитивним результатом.

Виручка від реалізації послуг у 2023 році збільшилась на 37,85%.

Аналізуючи динаміку і структуру основних засобів ТОВ «Гранд Готель Пилипець» та ефективність їх використання (табл. 2.5), можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання основних засобів
ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

№ п/п	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення, ±	2023 у % до 2022 р.
1.	Виручка від реалізації послуг, тис. грн	1820,1	2518,7	+698,6	138,38
2.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2746,8	-1575,5	+1171,3	57,36
3.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	7000,25	13158,25	+6158,0	187,97
4.	Середньоспискова чисельність працівників, чол.	52	46	-6	88,46
5.	Фондовіддача, грн	0,26	0,19	-0,07	73,08
6.	Фондомісткість, грн	3,8	5,22	+1,42	137,37
7.	Фондооснащеність, тис грн	134,62	286,05	+151,43	212,49
9.	Рентабельність основних засобів, %	-39	-12	+27	X

Джерело: розроблено за даними звітності підприємства

Так у 2023 році спостерігається зниження показника фондовіддачі та збільшення фондомісткості. Позитивним фактором є збільшення кількості основних засобів на одного працівника і становило у 2023 році 286,05 тис грн, що на 151,43 тис. грн більше ніж 2022 році. У зв'язку з тим, що у 2022-2023 роках підприємство отримувало збитки, то рентабельність (збитковість) становила відповідно -39% та -12%.

У системі заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стабільності, важливу роль відіграють питання раціонального використання оборотних коштів.

Ефективність використання оборотних коштів визначається швидкістю їх обертання. Прискорення оборотності цих коштів сприяє збільшенню обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства,

вивільненню частини коштів, що створює додаткові резерви для розширення виробництва. Чим коротший цикл перебування оборотних коштів на різних стадіях, тим швидше завершується їх кругообіг. Отже, показники швидкості оборотності оборотних коштів є ключовими індикаторами ефективності їх використання.

З цієї причини встановлення економічно обґрунтованого балансу між власними і позиковими джерелами формування оборотних активів є однією з основних умов підвищення ефективності їх використання.

Далі розглянемо структуру та ефективність використання оборотних коштів ТОВ «Гранд Готель Пилипець» за 2022–2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

№ п/п	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, ±
1.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	599,75	648,55	+48,8
2.	Виручка, тис. грн.	1820,1	2518,7	+698,6
3.	Прибуток (збиток), тис. грн.	-2746,8	-1575,5	+1171,3
4.	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	58,0	89,9	+31,9
5.	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	468,55	554,55	+86,0
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	3	4	+1
7.	Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,33	0,26	-0,07
8.	Коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів	-4,58	-2,43	+2,15
9.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	31,38	28,02	-3,36

Джерело: розроблено за даними звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що у 2022 році оборотні кошти здійснили 3 оберти, а у 2023 році їх кількість збільшилася на 1 оборот, досягнувши 4. Водночас коефіцієнт завантаження оборотних коштів у 2023 році знизився на 0,07 і становив 0,26.

Ключовими показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «Гранд Готель Пилипець», є прибуток та

рентабельність, що вони дають чітке уявлення про фінансовий стан підприємства, успіхи у реалізації стратегічних цілей та потенціал для майбутнього розвитку підприємства. Їх результати розрахунку представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рентабельність діяльності ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

№ п\п	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, ±
1.	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2312,1	2219,2	-92,9
2.	Прибуток до оподаткування (збиток), тис. грн	-2751,4	-1573,4	+1178,0
3.	Рентабельність виручки, %	-151,0	-63,0	+88,0
4.	Рентабельність витрат, %	-119,0	-70,9	+48,1
5.	Рентабельність трудових ресурсів, тис грн./на людину	-52,82	-34,25	+18,57
6.	Рентабельність основних засобів, %	-39,24	-11,97	+27,27
7.	Рентабельність оборотних активів, %	-458,0	-242,93	+215,07
8.	Рентабельність власного капіталу, %	-38,48	-11,89	+26,59
9.	Загальна рентабельність готельного господарства, %	-36,12	-11,43	+24,69

Джерело: розроблено за даними звітності підприємства

Як видно з даних таблиці за досліджений період підприємство отримувало збитки, що спровокувало його збиткову діяльність.

Базуючись на цьому головним завданням підприємства є зниження витрат та пошук більш ефективних шляхів використання ресурсів. Показники рентабельності у 2023 році у порівнянні із 2022 роком покращилися, хоча вони досі залишаються від'ємними. Так, рентабельність (збитковість) виручки у 2022 році становила -151%, у 2023 році є позитивні зрушення у бік скорочення, що є позитивним явищем.

Подібні позитивні зміни відбуваються у 2023 році і по інших показниках рентабельності, а саме: рентабельність витрат -119%, а у 2023 – -70,9%, відповідно і рентабельність трудових ресурсів -52,82% і -34,25%, рентабельність власного капіталу -38,48% і -11,89%. Отже, загальна рентабельність готельного господарства збільшилась вдвічі і становила – -11,43%. Отже, «Гранд Готель Пилипець» має недостатньо сильні місця в області управління фінансами.

Проведений фінансовий аналіз діяльності ТОВ "Гранд Готель Пилипець" також з 2017 по 2021 роки (детальні дані наведено в дод. 3) виявив, що за цей час було здійснено 17 фінансових операцій загальною сумою 312,2 тис. грн.

Для покращення фінансового стану підприємству необхідно зосередитися на оптимізації управління грошовими потоками, включаючи детальний аналіз кожного джерела надходження та напрямку використання коштів. Особливу увагу слід приділити забезпеченню балансу між надходженнями та витратами як за у сумі, так і у часі.

Таким чином, керівництву підприємства необхідно більше уваги приділити оптимізації руху грошових коштів по кожному джерелу формування і кожному напрямку використання, та ефективному контролю за дотриманням збалансованості вхідних і вихідних грошових потоків як за обсягами коштів, так за синхронністю їхнього руху в часі та просторі.

2.3. Оцінка результативності мотивації праці персоналу на підприємстві

Мотивація - це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. З метою визначення результативності мотивації праці персоналу на підприємстві, а також встановлення потреб персоналу було проведено анкетування (дод. К), в якому взяли участь 7 осіб – робітники ГРК ТОВ «Гранд Готель Пилипець». Головне завдання полягала у виявленні слабких місць у мотиваційній політиці готельно-ресторанного комплексу.

Проведене анонімне опитування задоволеності персоналу у нараховані поточної заробітної плати. Оцінка рівнів задоволеності працівників ГРК ТОВ «Гранд Готель Пилипець» трудовими умовами представлено на рис. 2.5.

Доцільно зазначити, що рівень задоволеності персоналу роботою досить низька, відсоток повністю задоволених працівників трудовими умовами становив лише 14% або 1 особа від усіх опитаних. Кількість частково задоволених – 5 осіб свідчить про необхідність запровадження надбавок (бонусів). Решта (один чоловік) залишився повністю не задоволений.

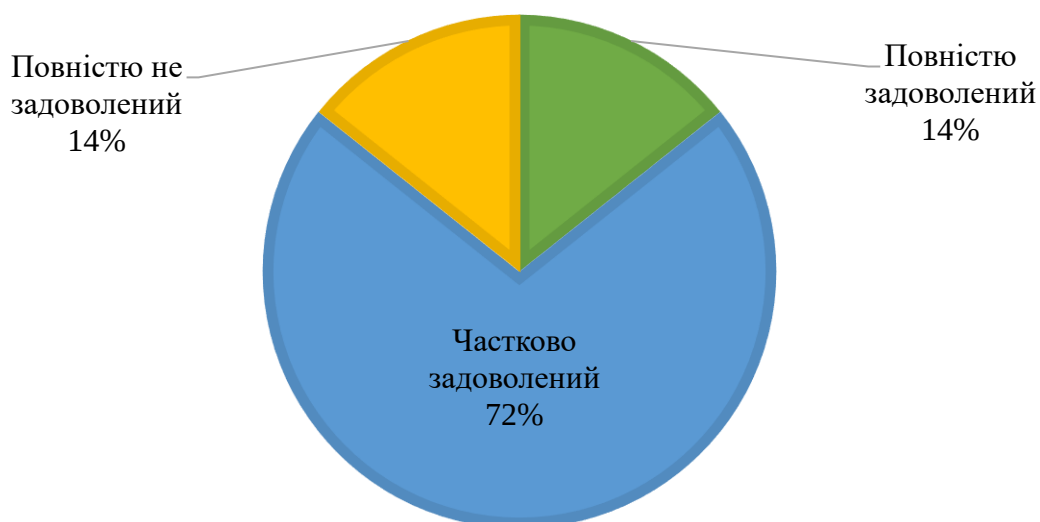


Рис. 2.5. Оцінка рівнів задоволеності працівників підприємства трудовими умовами

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу

Також було опитано працівників для з'ясування причин, через які співробітники, на їхню думку, були б змушені звільнитися з поточного робочого місця. На рис. 2.6 висвітлено основні причини.



Рис. 2.6. Причини, з яких співробітники могли б звільнитися з поточного робочого місця, осіб

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу

Проведений аналіз за даних рис. 2.6 слід відмітити, що основною причиною можливого звільнення співробітників є низький рівень зарплат. Таку відповідь дали 7 з 40 осіб. Решта варіантів мала малу кількість відповідей. Слід зазначити, що працівники на це питання відповідали довільно і обирали кілька варіантів відповідей. Тому можемо відмітити, що здебільшого стурбовані працівники лише рівнем заробітної плати.

На рис. 2.7 наочно представлені основні цілі та стимули співробітників.

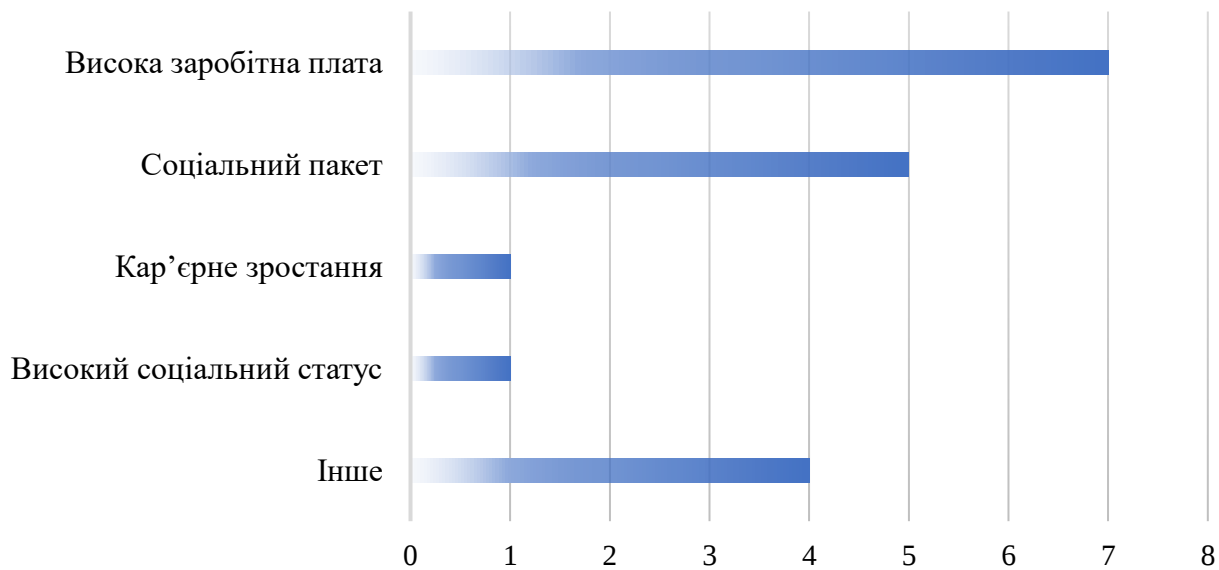


Рис. 2.7. Основні стимули для співробітників ГРК ТОВ «Гранд Готель Пилипець»

Джерело: складено на основі особистого опитування персоналу

Найбільша кількість опитаних – 7 осіб з семи опитаних відповіли, що прагнуть отримувати високу заробітну плату. Отже, це по суті є основним стимулом для трудової діяльності робітників ГРК «Гранд Готель Пилипець».

Зроблено такі висновки за результатами опитування:

- найбільше частка опитаних частково задоволені поточними умовами праці та висока заробітна плата їм є основним стимулом. Однак у разі її зниження більшість буде змушена звільнитися;

- всього 20% від опитаних повністю задоволені умовами праці;

– більшість респондентів найбільше цінують у своїй роботі відносну свободу дій;

– лише 1 співробітник вважає зручний графік роботи найважливішим на поточному місці роботи.

З метою проведення діагностики факторів, які впливають на формування мотивів працівників до праці в умовах воєнного часу, було опитано працівники ГРК «Гранд Готель Пилипець» на початку вересня 2022 року, у якому брало участь 10 осіб. Його мета – визначення цінностей працівників, які мають значення у їх роботі (рис. 2.8).

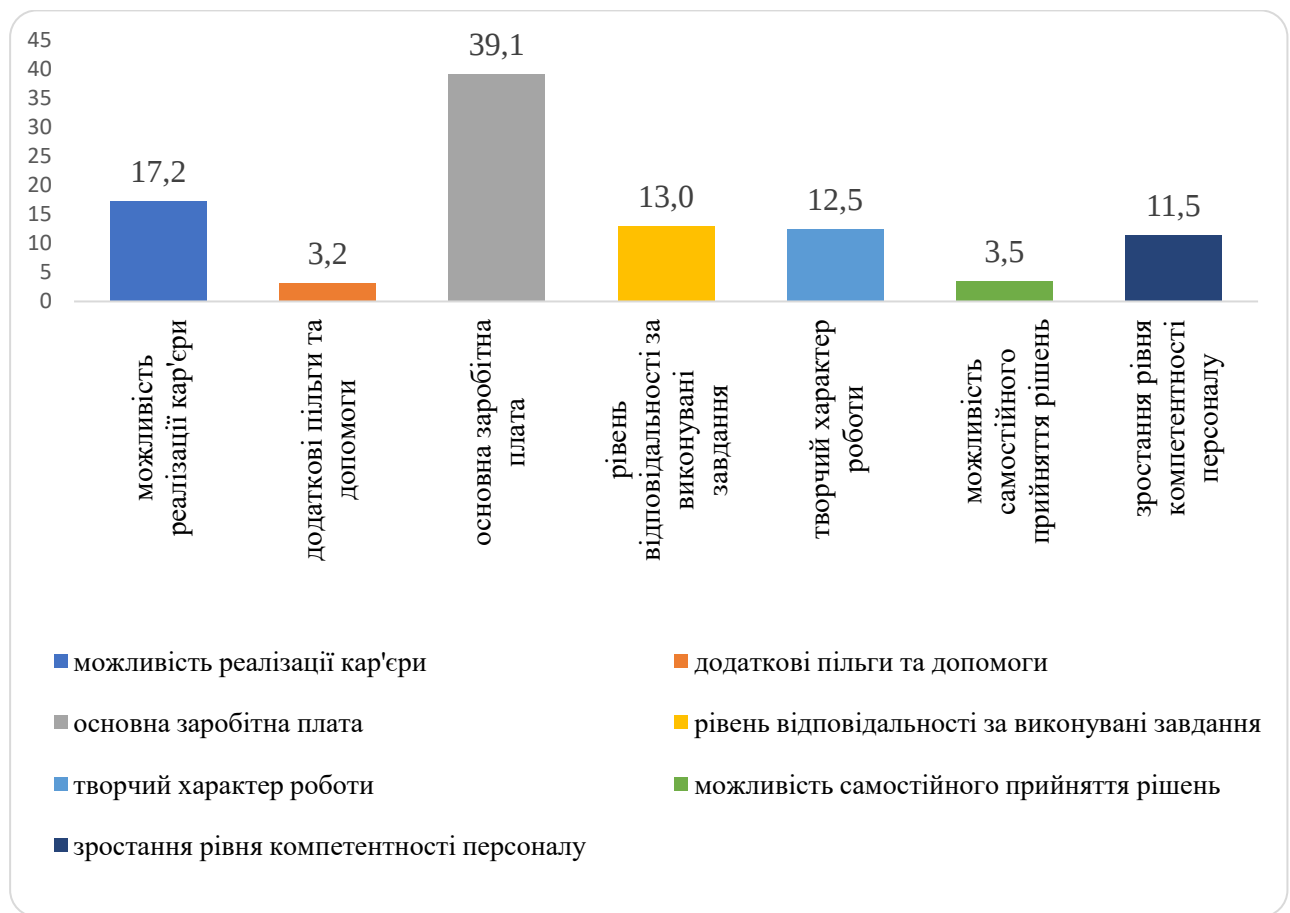


Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів ГРК «Гранд Готель Пилипець» щодо оцінки їх мотивів в роботі

В основі даного опитування ми були використані базові положення класичних теорій мотивації праці, характеристики яких ми навели в

теоретичному розділі роботи. Досліджувався рівень задоволеності заробітною платню та її впливу на мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Як бачимо з рис.2.8, найнижчий рівень балів має рівень різноманітності роботи для працівників, оскільки все далі більше зростає конкуренція в даній сфері бізнесу і працівники часто не сприймають свою роботу як значиму.

Аналіз відповідей показав, що працівники надають найбільше значення рівню заробітної плати, вважаючи його ключовим фактором мотивації. Окрім того, безпека праці також відіграє вагомий роль у оцінці робочого місця.

Незважаючи на загальну ефективність системи мотивації в ГРК "Гранд Готель Пилипець", існуюча система штрафів викликає незадоволення серед співробітників. Особливо негативно сприймається практика колективних утримань, коли відповідальність за проступки одного працівника перекладається на весь колектив. Такий підхід демотивує персонал та знижує його продуктивність.

Опитані працівники вказують на невідповідність між рівнем заробітної плати та обсягом виконаної роботи. Зокрема, додаткова робота, така як переробки, часто залишається неоплаченою, а система штрафів призводить до значних відрахувань із заробітної плати. Доцільно зазначити, що відсутність індивідуального підходу до оплати праці демотивує працівників та знижує їхню продуктивність.

На нашу думку, соціально-психологічні методи мотивації використовуються недостатньо. Ми вважаємо, що проведення спільних заходів, організація професійних конкурсів та інші подібні ініціативи сприятимуть зміцненню командного духу, що є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз активності роботи персоналу показав, що основний негативний вплив на працівників спричиняють економічні нововведення підприємства, зокрема, система штрафів, яку запроваджує адміністративний апарат за невиконання завдань. Основними факторами, що підвищують рівень трудової

активності, визначено моральне та, передусім, матеріальне стимулювання. Загальний показник трудової активності персоналу становить 72%, що є досить високим рівнем.

Як засвідчує практика ГРК «Гранд Готель Пилипець», моральне заохочення реалізується через визнання та схвалення заслуг працівника. (дод. Л).

Згідно з методики, в опитуванні взяли участь всі працівники підприємства, результатом якого стало оцінювання таких характеристик роботи: її різноманітність, цілісність (закінченість), її значимість для працівників та самостійність. Результати відповідей були розподілені на відповідних шкалах та отримані середні оцінки відповідей (рис. 2.9).

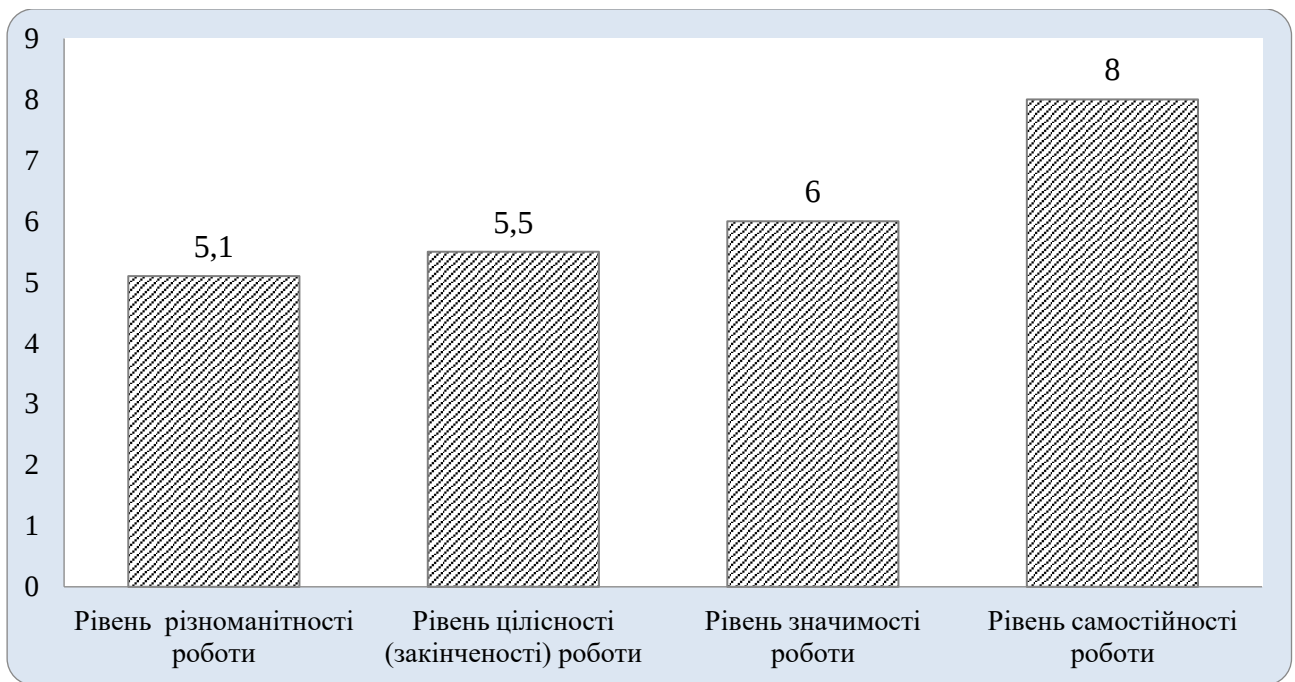


Рис. 2.9. Оцінка мотиваційного потенціалу працівників
ГРК «Гранд Готель Пилипець»

Як бачимо з рис. 2.9, найнижчий рівень балів має рівень різноманітності роботи для працівників, оскільки все далі більше зростає конкуренція в даній сфері бізнесу і працівники часто не сприймають свою роботу як значиму.

За результатами дослідження рівня мотивації персоналу ГРК «Гранд Готель Пилипець» встановлено, що до недоліків діючої на підприємстві

системи мотивування праці опитані працівники в переважній більшості віднесли такі: відсутність стимулювання щодо творчої активності працівників, незадовільне моральне стимулювання, несприятливість умов праці для виробничого персоналу.

Результати опитування показали, що існуюча система мотивації в ГРК "Гранд Готель Пилипець" не стимулює працівників до розвитку та повного використання свого потенціалу. Працівники відчують обмеження у своїй роботі через монотонність робочих завдань, відсутність інноваційного підходу підприємства до вирішення проблем, невідповідність роботи особистим вмінням, фактично відсутність можливості кар'єрного зростання.

Поміж всіх мотиваційних аспектів процесу управління на ГРК «Гранд Готель Пилипець» можна визначити основні мотиви роботи працівників на підприємстві, зокрема:

- можливість участі в управлінні,
- почуття приналежності до справи,
- повне визнання й адекватна оцінка виконаної роботи,
- відповідність роботи здібностям працівника,
- участь у змаганні,
- особисті контакти з менеджерами,
- позитивне ставлення з боку керівництва,
- користь праці для свого підприємства,
- відповідальна робота,
- можливість навчати інших,
- службово-посадове просування;
- можливість спілкування,
- повний соціальний пакет,
- задоволеність змістом праці,
- достойна зарплата та стабільність зайнятості.

Про ефективність системи мотивації працівників свідчать такі важливі показники як продуктивність праці персоналу в цілому та управлінського персоналу, рівень оплати праці працівників та плинність кадрів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зміни показників ефективності використання персоналу у ГРК «Гранд Готель
Пилипець» у 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютні зміни, (+, -)		Відносні зміни, %	
		2021	2022	2023	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1	Середньооблікова чисельність працюючих	48	52	46	4	-6	8,3	-11,5
2	Продуктивність праці працівників, тис. грн. /осіб	1584,0	2159,5	2038,8	575,5	-120,7	36,3	-5,6
3	Продуктивність праці управлінськ. працівників, тис. грн. /осіб	1782,0	2399,4	5097,0	617,4	2697,6	34,6	112,4
4	Коефіцієнт віддачі заробітної плати	8,9	9,9	8,2	1,0	-1,6	11,1	-16,7
5	Коефіцієнт плинності персоналу	0,17	0,10	0,12	-0,007	0,02	-41,2	20

Коефіцієнт віддачі заробітної плати ($K_{взн}$) показує, скільки грошових одиниць чистого доходу приносить кожна гривня, витрачена на оплату праці та матеріальне заохочення персоналу та розраховується за нижче наведеною формулою:

$$K_{взн} = ЧВ / (\Phi_{зн} + \Phi_{мс}) \quad (2.1)$$

де ЧВ – чистий дохід, який отримало підприємство від реалізації своїх товарів або послуг за певний період, тис. грн.

Фзн – фонд заробітної плати працівників, тис. грн.

Фмс – фонд матеріального стимулювання – сума всіх додаткових виплат, премій та бонусів, які підприємство надало працівникам за визначений період, тис. грн.

Отже, на досліджуваному підприємстві відбувається зростання рівня ефективності використання найманої праці. Проте, відбувається зниження темпів росту продуктивності праці як усього персоналу, так і зокрема торговельно-виробничого і обслуговуючого.

Створення ефективної системи матеріальної мотивації – це інвестиція в успіх будь-якого готелю. Вона не лише підвищує задоволеність персоналу, але й ефективно впливає на якість обслуговування гостей. [25].

1. Матеріальне заохочення є потужним інструментом для підвищення мотивації співробітників готелю та досягнення високих результатів. Формами матеріального заохочення, з акцентом на грошових винагородах та спеціальних індивідуальних преміях для готельного бізнесу є такі: грошові винагороди за виконання поставлених цілей, що передбачає виплату премій за виконання індивідуальних планів – збільшення обсягу продажів, покращення показників якості обслуговування, зменшення кількості скарг тощо; командні премії - виплачуються всім членам команди за досягнення спільних цілей, наприклад, збільшення прибутку відділу або готелю в цілому; прогресивні премії – залежать від ступеня перевищення встановлених показників. Чим вищий результат, тим більша премія; спеціальні індивідуальні винагороди - це додаткові бонуси, які виплачуються за володіння певними навичками або знаннями, необхідними для успішного виконання роботи (премії за підвищення кваліфікації, за раціоналізаторські пропозиції або нові ідеї, які принесли користь підприємству, премії за рідкісні навички співробітників.

2. Для стимулювання працівників досягнення високих результатів необхідно створити систему матеріального заохочення, яка б охоплювала всіх без винятку. Ефективність кожного співробітника, незалежно від його посади, має бути оцінена і винагороджена відповідно. Один із ефективних інструментів для цього – система "оплата за результативність" (PFP). Ця система передбачає зв'язок між заробітною платою та його внеском у досягнення цілей компанії. Такий підхід не лише мотивує працівників до більш ефективної роботи, але й дозволяє підприємству оптимізувати витрат на оплату праці.

Висновки до розділу 2

У другому розділі ми провели дослідження системи мотивації праці на підприємстві ГРК «Гранд Готель Пилипець» та провели аналіз економічного стану. Визначили, що на підприємстві ГРК «Гранд Готель Пилипець» використовуються всі класичні методи мотивації персоналу, серед яких на першому місці – матеріальні методи. Провели оцінку результативності мотивації праці персоналу у вигляді анкетування, в якому взяли участь робітники підприємства. Метою дослідження було з'ясувати, в якій мірі рівень заробітної плати визначальним чинником високої трудової активності працівників. Результати опитування показують на те, що найбільш вагомим в роботі працівників досліджуваного підприємства є рівень заробітної плати.

Також можемо зробити висновок про достатньо позитивний вплив управлінського персоналу на економічний потенціал підприємства. Але є певні недоліки в проведенні кадрової політики. В першу чергу менеджером готелю не проводиться повноцінний процес адаптації персоналу, що зумовлює підвищення плинності та має негативний вплив на фінансовий результат ГРК «Гранд Готель Пилипець».

Для нормального функціонування готелю, керівництво має розробити прозору систему матеріальної мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка має включати такі складові :

1. Чіткий перелік форм матеріального заохочення, а саме: грошові виплати за виконання поставлених цілей (найпоширеніший вид мотивації), які здійснюються за відповідність працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям; спеціальні індивідуальні винагороди - це спеціальні бонуси, які виплачуються за володіння навичками, які потрібні підприємству в даний момент.

2. Можливість матеріального заохочення для всіх співробітників, незалежно від їх статусу в організації. Ефективність будь-якого працівника безпосередньо залежить від рівня заробітної плати, для визначення

відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної плати використовується система «Оплата за результативність» (PFR). PFR стосується застосування будь-яких методів винагороди, за яких винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у продуктивності. Переваги PFR очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує працівник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди як працівнику, так і підприємству

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ ГРК «ГРАНД ГОТЕЛЬ ПИЛИПЕЦЬ»

3.1. Розробка програми мотивації праці на підприємстві

На сьогоднішній день персонал є одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства. Готовність і бажання працівників якісно виконувати свої обов'язки виступають ключовими факторами успіху організації. Для забезпечення високої ефективності роботи керівництву слід приділяти увагу формуванню системи мотивації та стимулювання персоналу. [13]

Впровадження високого рівня організації трудового процесу, належного стимулювання та системи мотивації створює умови для успішної діяльності підприємства, а також сприяє задоволенню як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників. Така система не лише підвищить ефективність роботи співробітників, але й сприятиме збільшенню прибутку компанії, підвищенню кваліфікації персоналу та зниженню плинності кадрів.

Таким чином, впровадження системи мотивації має позитивний вплив як на працівників, так і на загальну ефективність підприємства, сприяючи його стабільності та довгостроковому розвитку. Однак розробка та впровадження такої системи є складним і тривалим процесом, який потребує ретельного планування.

Для створення якісної системи мотивації праці в ГРК «Гранд Готель Пилипець» першочерговим завданням є визначення мети цієї системи. Відповідно, при її розробці необхідно врахувати такі ключові аспекти:

- формулювання завдань системи мотивації;
- чітке визначення бажаного результату, якого необхідно досягти.

Цей підхід забезпечить ефективність мотиваційних заходів і їхній вплив на продуктивність роботи персоналу.

Систему мотивації можна вважати економічно ефективною, якщо вона

забезпечує досягнення ефекту, що є більший за відповідну йому частину заробітної плати або рівного їй. З використанням системного підходу для ГРК «Гранд Готель Пилипець» запропоновано критерії, чинники та показники ефективності системи мотивації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Критерії, чинники та показники ефективності системи стимулювання працівників ГРК «Гранд Готель Пилипець» [22]

Методи мотивації які застосовуються у ГРК «Гранд Готель Пилипець» поділяються на два типи (табл. 3.1).

Мотиваторами є численні премії, подарунки, подяки за якісно виконану роботу. Характер винагороди за працю залежить від її кількості та якості. Крім

матеріальних стимулів у вигляді посадових окладів та доплат у розмірі 25% від посадового окладу включає нематеріальні стимули та враховує індивідуальні інтереси працівників. Проте вона також потребує удосконалення.

Таблиця 3.1

Методи мотивації ГРК «Гранд Готель Пилипець»

Матеріальна мотивація		Нематеріальна мотивація
<i>Система заохочень:</i> • для стимулювання співробітникам виплачується премія за високі результати у діяльності підприємства	<i>Система штрафів:</i> • включає стягнення певної суми зі співробітника при поганих показниках роботи, що надалі мотивує співробітника працювати краще.	• подяка керівниками, • можливості кар'єрного зростання, • навчання за рахунок фірми, що дозволить працівникові підвищити свою кваліфікацію, тощо.

Для ефективного управління персоналом необхідно впровадити систему регулярного оцінювання мотивації співробітників. Систематичний моніторинг рівня задоволеності працівників слугуватиме надійною основою для розробки та впровадження нових мотиваційних програм, дозволить збирати актуальні дані про задоволеність працівників, їхні потреби та очікування, що в перспективі допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації.

Тому, необхідним є створення на підприємстві системи мотиваційного моніторингу, яка б забезпечила процес прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці новою інформаційною базою.

Система моніторингу мотивації працівників має ґрунтуватися на всебічному аналізі факторів впливу на задоволеність працівників. Такий підхід передбачає регулярне збирання та аналіз даних з різних джерел (соціологічних опитувань, статистичних даних тощо) для виявлення трендів та причин змін у мотивації працівників. Крім того, важливо враховувати як загальні тенденції в організації, так і особливості роботи різних підрозділів.

Моніторинг мотивації працівників має бути спрямований на виявлення причин змін у мотивації та розробку заходів підвищення ефективності. З цієї мети варто впроваджувати глибокий аналіз зібраних даних, враховуючи як

внутрішні фактори (наприклад, систему оплати праці, умови роботи), так і зовнішні (конкуренція на ринку праці, економічна ситуація). Результати такого аналізу слугуватимуть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та будуть базуватися на принципах системності, комплексності, аналітичності, періодичності, виробничо-територіальному підході [14, с.409]

Створення програми мотивації в ГРК «Гранд Готель Пилипець» відбувається в кілька етапів (рис. 3.2).

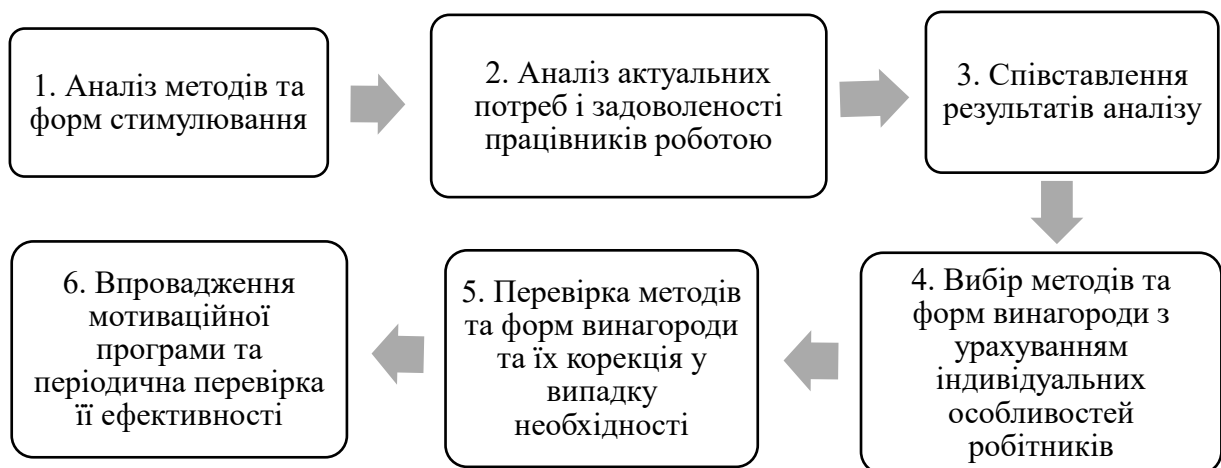


Рис. 3.2. Етапи створення та оновлення системи мотивації
в ГРК «Гранд Готель Пилипець»

Джерело: розроблено з використанням [3]

Безсумнівно, система мотивації працівників поліпшить показники діяльності підприємства, але керівник ГРК «Гранд Готель Пилипець» повинен сам визначити методи мотивації, що підходять для його підприємству.

Пропонуємо мотиваційну програму в діяльності ГРК «Гранд Готель Пилипець» за алгоритмом формування (рис. 3.3), та послідовності описаних етапів.

Етап 1. З'ясувати цілі та завдання підприємства. Визначити чисельність працівників за категоріями (керівники, спеціалісти, робітники), необхідну для виконання поставлених завдань та сформулювати кваліфікаційні вимоги до кожної категорії.

Етап 2. Визначити реакції людини на фактори, що формують модель мотивації праці. Скласти перелік визначальних характеристик.

Етап 3. Проаналізувати стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та визначити фактори її формування, в т.ч. виділити фактори власної компетенції та врахувати фактори, на які на своєму рівні вплинути неможливо.

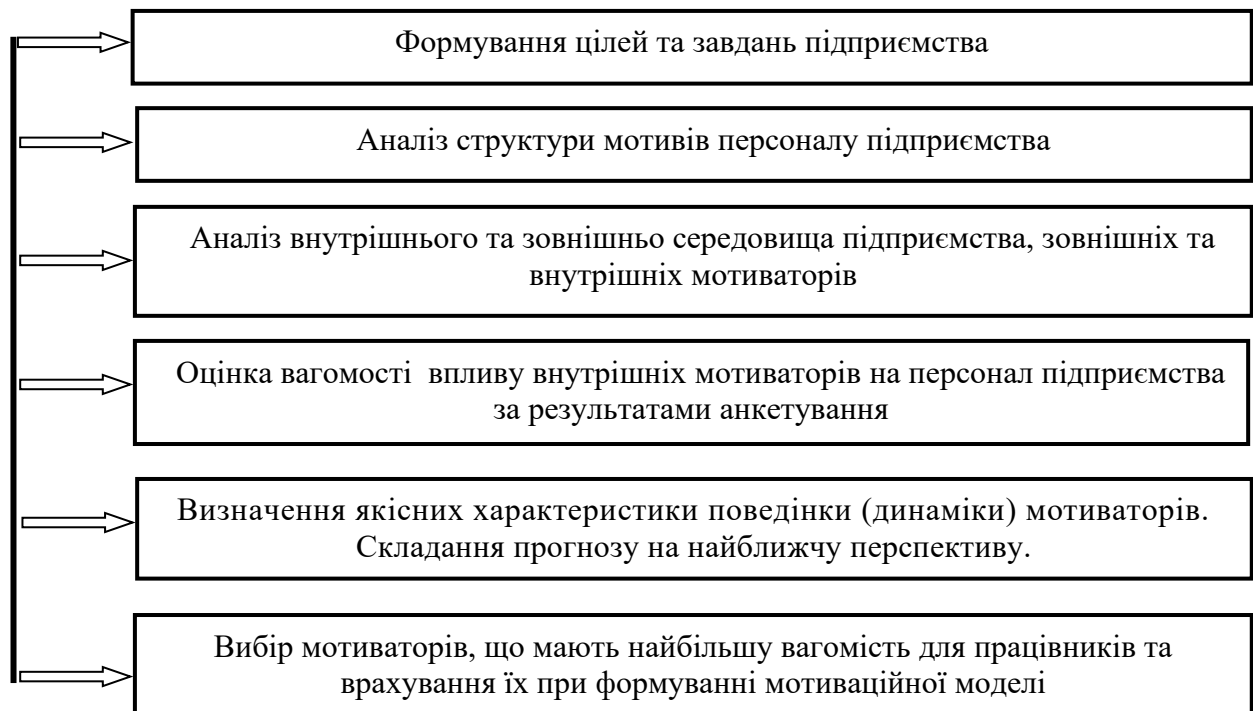


Рис. 3.3. Алгоритм формування мотиваційної програми
в ГРК «Гранд Готель Пилипець»

Джерело: сформовано на основі [15; 61]

Етап 4. За допомогою експертного або інших методів визначити частку кожної характеристики, що об'єднані за визначальними ознаками.

Етап 5. Оцінити вагомість кожного мотиватора в групах. Визначити реакції працівників на зовнішнє середовище (основні аспекти, що формують зовнішнє середовище мотиваційної моделі) і визначальні характеристики внутрішнього середовища мотиваційної моделі в сучасних умовах.

Етап 6. Відібрати критерії оцінювання суттєвості мотиваторів та скласти номенклатуру найбільш суттєвих з них.

Етап 7. Визначити якісні характеристики поведінки (динаміки) мотиваторів. Оцінити прогноз на найближчу перспективу.

Етап 8. За допомогою математичних обчислень, з використанням розробленого алгоритму визначити кореляційні залежності мотиваторів та їх сумарний вплив на вихідний параметр.

Етап 9. За результатами аналітичних розрахунків удосконалити номенклатуру мотиваторів мотиваційної моделі. Визначити ефективність мотиваційної моделі (порівняно з попередньою) за допомогою інтегрального коефіцієнта ефективності. Якщо результат виявився позитивним, то слід вважати кількість і номенклатуру рекомендованих мотиваторів достатніми. При негативному результаті з'ясувати правомірність оцінювань вагомості мотиваторів і, у разі необхідності, замінити їх або доповнити.

Етап 10. Використовуючи розроблений алгоритм моделі мотивації праці, скласти її програмне забезпечення.

Етап 11. Підтвердити відповідність структури мотиваційної моделі практичним можливостям і потребам підприємства. Вирішити всі необхідні організаційно-технічні питання.

Етап 12. Організувати оперативний контроль функціонування мотиваційної моделі на підприємстві.

Як зазначає Л. Д. Завідна [19; 56] для ефективної мотивації працівників необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє чітко визначити очікувані результати роботи кожного співробітника та пов'язати їх з винагородою, а KPI стають своєрідним "компасом", який допомагає працівникам розуміти, в якому напрямку рухатися, щоб досягти загальних цілей компанії та виконати такі завдання:

1. Досягати стратегічних цілей компанії, контролювати виконання стратегічних планів та оптимізувати діяльність ГРК «Гранд Готель Пилипець».

2. Проводити оцінку ефективності роботи підприємства та окремих співробітників у короткостроковій та довгостроковій перспективі з метою їх подальшого розвитку.

3. Створити систему мотивації, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. Сформувати ефективну систему матеріальної мотивації персоналу, в першу чергу – оплати праці, забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити задоволеність та рівень лояльності персоналу.

Впровадження системи KPI в поєднанні з ефективною системою мотивації дозволить більш точно оцінити внесок працівників у досягнення цілей підприємства та забезпечити справедливую винагороду за результати роботи. Впровадження системи KPI дозволить не тільки оцінювати ефективність роботи співробітників, але й вимірювати результативність самої системи мотивації, що дасть змогу вносити необхідні зміни для підвищення її ефективно. Доцільно розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації ГРК «Гранд Готель Пилипець» та розрахуємо річну економічну ефективність заходів, що впроваджуються.

Одним із ефективних методів удосконалення мотивації в організації є впровадження технології професійного розвитку персоналу.

Організація професійного розвитку персоналу базується на комплексному підході, оскільки це не просто набір тренінгів, а стратегічно важлива складова успіху будь-якої компанії. Єдина персонал-технологія є потужним інструментом для розвитку людського капіталу компанії. Вона дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи, але й створити позитивний імідж компанії на ринку праці, що об'єднує всі аспекти менеджменту персоналу в комплексну єдину систему. Вона включає: підбір кадрів, створення програм адаптації нових співробітників для швидкої інтеграції в колектив; організацію навчання та підвищення рівня кваліфікації; підготовки та перепідготовки, надання можливості співробітникам отримувати досвід в інших підрозділах компанії або на зовнішніх стажуваннях; атестацію та ротацію кадрів, їхнє переміщення на інші позиції для розвитку; формування кадрового резерву та відстеження кадрової кар'єри; науково-інформаційне забезпечення та профорієнтаційну роботу тощо [57; 58].

Щонайперше потрібно визначити індивідуальні мотиватори працівників та вміти правильно їх інтерпретувати, тобто всі фактори та чинники, що

впливають на її задоволеність, оскільки відповідають її внутрішнім мотивам, які на даний момент не задовольняються.

Для ГРК «Гранд Готель Пилипець» визначення індивідуальних мотиваторів буде досить актуальним, оскільки кожний працівник у значній мірі володіє значним творчим потенціалом, реалізація якого потребує свого підходу.

Працівник має бачити, що мотивація відбувається в кожній ситуації, що визначається як підстава для заохочення. В іншому випадку вся система мотивації буде здійснювати тільки деструктивну дію, оскільки працівник не буде розуміти критерії, за якими оцінюється його робота.

На рис. 3.4 візуалізовано програму підвищення кваліфікації персоналу ГРК "Гранд Готель Пилипець", яка включає в себе внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації.



Рис. 3.4. Програма підвищення кваліфікації персоналу ГРК "Гранд Готель Пилипець", що базується на внутрішньому навчанні та підвищенні кваліфікації

Джерело: складено автором

Головним економічним показником, який зазнає впливу нової системи мотивації та розвитку персоналу, є продуктивність працівників протягом усього виробничого циклу, що є ключовим показником ефективності нової системи мотивації та розвитку працівників.

Отже, в цілому запропонована програма мотивації персоналу ГРК «Гранд Готель Пилипець» наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програма мотивації праці персоналу ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець»
на 2024-2025 роки

Етап	Види робіт (заходів)	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	4	5
Матеріальна складова			
1.	Введення в склад заробітної плати постійної складової – базової ставки	10.12. – 31.12.2024	Керівник, головний бухгалтер
2.	Створення фонду мотивації працівників	10.12. – 31.12.2024	Керівник, головний бухгалтер
Нематеріальна складова			
3.	Діагностика соціально-психологічного клімату в організації та оцінка рівня мотивації персоналу	08.01.- 20.01.2025	Керівник, головний бухгалтер
4.	Проведення регулярних мотиваційних анкетувань	02.01. –10.01.2025	Керівник, головний бухгалтер
5.	Запровадження для працівників медичного страхування	10.01. – 01.05.2025	Головний бухгалтер
6.	Проведення кадрового аудиту з атестацією персоналу	08.02. – 28.02.2025	Керівник, головний бухгалтер
7.	Створення програми кадрового резерву	15.02-04.03.2025	Керівник, менеджер по персоналу
8.	Створення програми підвищення кваліфікації та навчання	до 06.03.2025	Керівник
9.	Залучення працівників за результатами попереднього періоду до розробки та удосконалення корпоративної культури	01.03. – 01.05.2025	Керівник
10.	Запрошення рядових працівників на наради керівного складу	01.04. – 01.06.2025	Керівник, головний бухгалтер
11.	Широке висвітлення особливих заслуг працівників на сайті ГРК «Гранд Готель Пилипець» та в інших корпоративних та загальних засобах масової інформації	Періодично	Керівник, головний бухгалтер
12.	Стажування працівників з особливими заслугами на посадах вищих за їх поточний рівень	1 раз на рік	Керівник, менеджер по персоналу

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.2, з розроблених нами пропозицій лише незначна частина їх є витратною фінансово для ГРК «Гранд Готель Пилипець»: введення базової ставки, медичне страхування для працівників, програма з підвищення кваліфікації та навчання.

Отже, до визначальних характеристик, що формують мотиваційну модель, слід віднести такі: рівень заробітної плати, прийнята система плати праці, преміювання за кількісними показниками, гарантія своєчасності оплати праці, наявність матеріальних пільг, прийнятний характер праці, прийнятний режим праці, можливість підвищення кваліфікації, участь у розподілі прибутків підприємства, очікування зростання особистих прибутків.

Запропонована програма мотивації праці повинна бути доведена до відома всіх працівників підприємства та сприяти підвищенню рівня їх мотивації.

Щодо професійних якостей менеджера готелю ГРК «Гранд Готель Пилипець», нашою рекомендацією є покращення вміння управляти людськими ресурсами, оскільки було виявлено певні недоліки в проведенні менеджером кадрової політики.

Для цього спершу рекомендовано побудувати «дерево цілей», що дозволить надалі вдосконалювати систему ключових показників діяльності менеджера готелю (рис. 3.5).

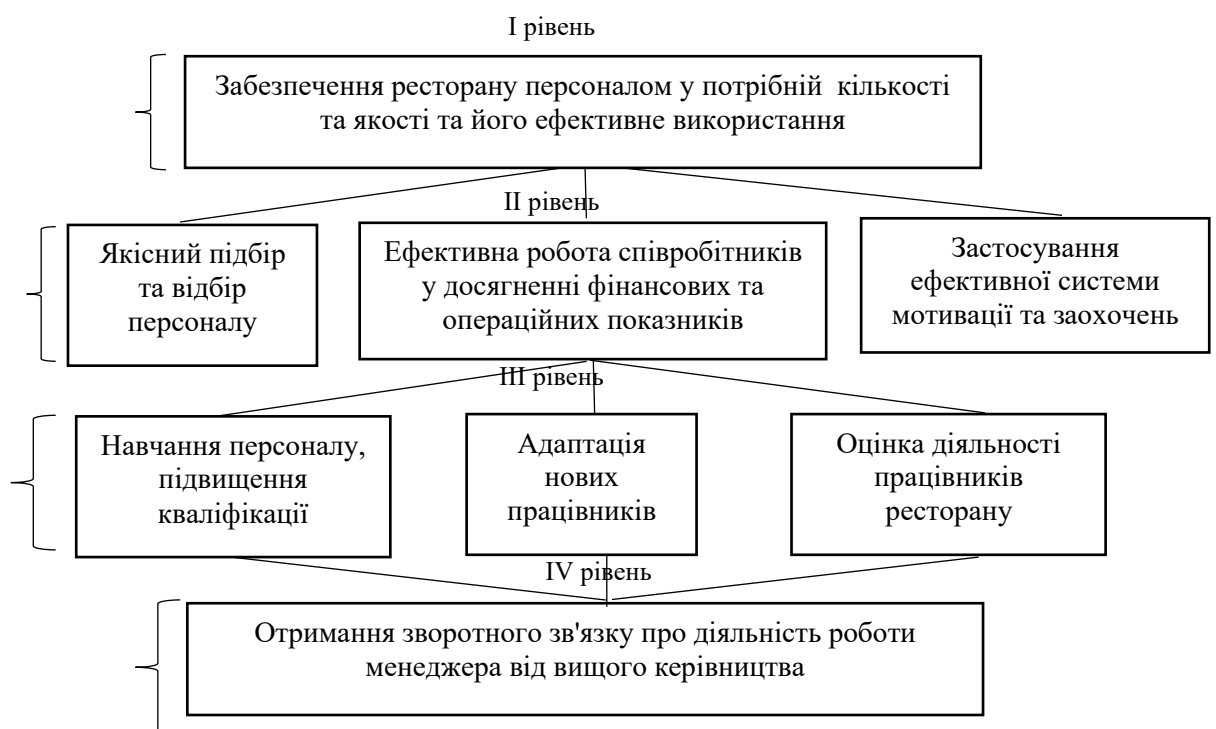


Рис. 3.5 Дерево цілей для підвищення КРІ менеджера готелю ГРК «Гранд Готель Пилипець»

Джерело: складено за матеріалами [19; 56; 57; 58]

Виявлені недоліки кадрової політики стосувалися III-рівня дерева цілей, оскільки у готелі відсутній процес адаптації персоналу. Тому за доцільне вважаємо першочергово вдосконалювати саме його.

Для цього пропонується запровадити програму підготовки в рамках внутрішньоорганізаційного навчання за методикою наставництва безпосередньо в готелі ГРК «Гранд Готель Пилипець». Вона складатиметься із двох частин:

А. Орієнтації (загальної орієнтації, орієнтації на клієнтів).

Б. Адаптації, в процесі якої працівник отримуватиме докладне керівництво, в якому будуть описані всі правила, стандарти роботи на конкретному робочому місці.

Наставників необхідно буде вибрати із співробітників, чий стаж роботи в готелю ГРК «Гранд Готель Пилипець» становить не менше 3-х років. Наставники мають бути детально ознайомлені з описом напрямів майбутньої роботи, визначенням основних етапів навчання підвищення ефективності. Наставниками має бути детально вивчена програма з навчання нових співробітників готелю.

Причому контроль ефективності проведеного навчання має проводитися безпосередньо менеджером готелю. З огляду на відсутність комплексних систем оцінки ефективності навчання можна запропонувати запровадження наступну систему оцінки системи навчання та адаптації співробітників, що включатиме такі критерії:

1. Показник задоволеності співробітників, які пройшли навчання. Для оцінки співробітниками після навчання заповнюються спеціальні анкети та здаються менеджеру. В анкетах якій аналізуються та розраховуються показники результативності за даним критерієм, відбувається виявлення причин незадоволеності та формулюються висновки.

2. Ефективність внесених пропозицій щодо удосконалення професійних навичок, підвищення ефективності діяльності співробітника, адаптації на новому місці.

3. Задоволеність менеджера результативністю навчання. Менеджер має заповнити анкету результативності навчання, провести оцінку в балах. Бажано, щоб це було зроблено протягом місяця після навчання та адаптації співробітника на новому місці.

Далі необхідно провести аналіз отриманих даних та зробити висновки щодо якості навчання. На заключному етапі необхідно провести аналіз всієї сукупності даних та дати остаточну оцінку ефективності проведеного короткострокового навчання.

3.2. Прогнозна оцінка впливу програми мотивації праці на ефективність роботи персоналу підприємства

Керівництво ГРК «Гранд Готель Пилипець» має створити такі умови, щоб працівників, які висувають якісні пропозиції, що сприяють прийняттю ефективним управлінським рішенням було якомога більше, а також виявляти ті мотиви і стимули, які спонукають працівників до цієї діяльності. До таких мотивів можуть бути віднесені: матеріальна винагорода, можливість самоствердження, просування по службі, визнання заслуг та інше. Завдання керівника полягає в тому, щоб виявити і використовувати ці мотиви для досягнення високих результатів діяльності усього підприємства.

Отже, розроблені заходи з удосконалення методів мотивації персоналу підприємства є обґрунтованими з економічної точки зору як ефективні інвестиційні проекти на досліджуваному нами підприємстві.

За допомогою рівняння лінійної регресії проведемо розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства.

Рівняння регресії для прогнозування обсягу виконаних робіт через показників чистого доходу від реалізації послуг в ГРК матиме такий вид:

$$y = 7392,1 \ln(x) + 14523 \quad (3.1)$$

Побудуємо лінію тренду прогнозних обсягів чистого доходу від реалізації послуг на період до 2025 року (рис. 3.6)

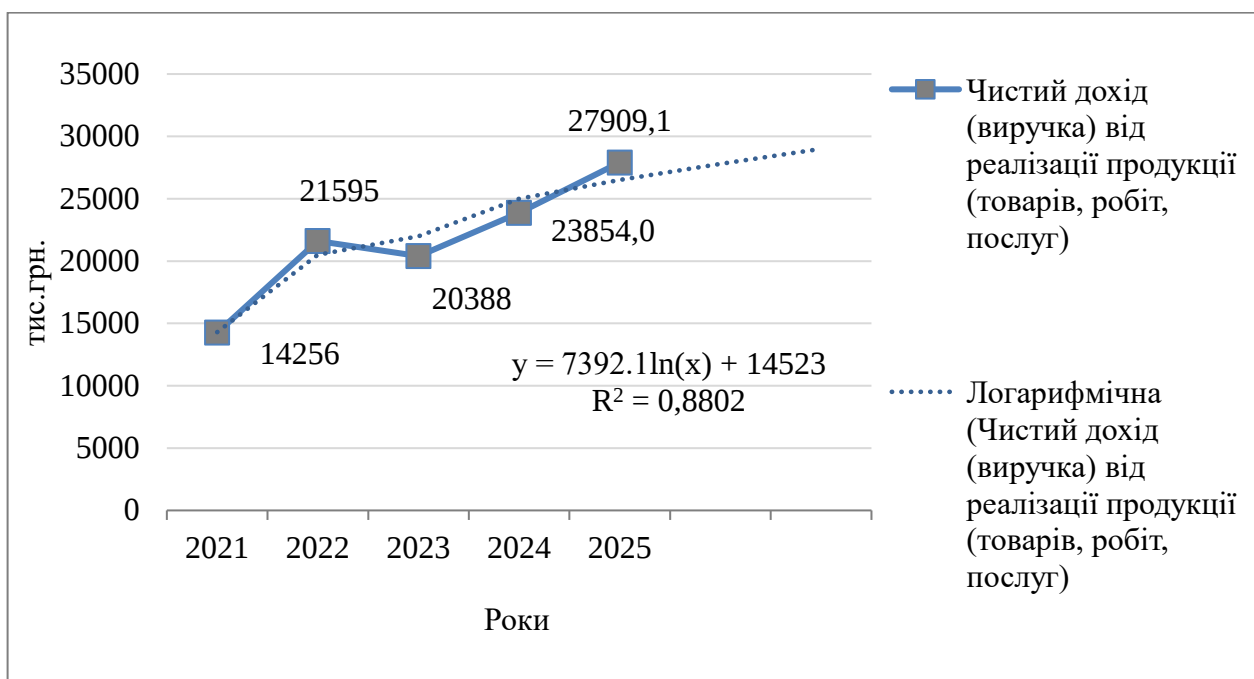


Рис. 3.6. Лінія тренду прогнозових обсягів чистого доходу підприємства (логарифмічна функція)

На рис. 3.7 побудовано лінію тренду продуктивності праці персоналу підприємства. Проведемо також розрахунок прогнозових значень на 2025 рік.

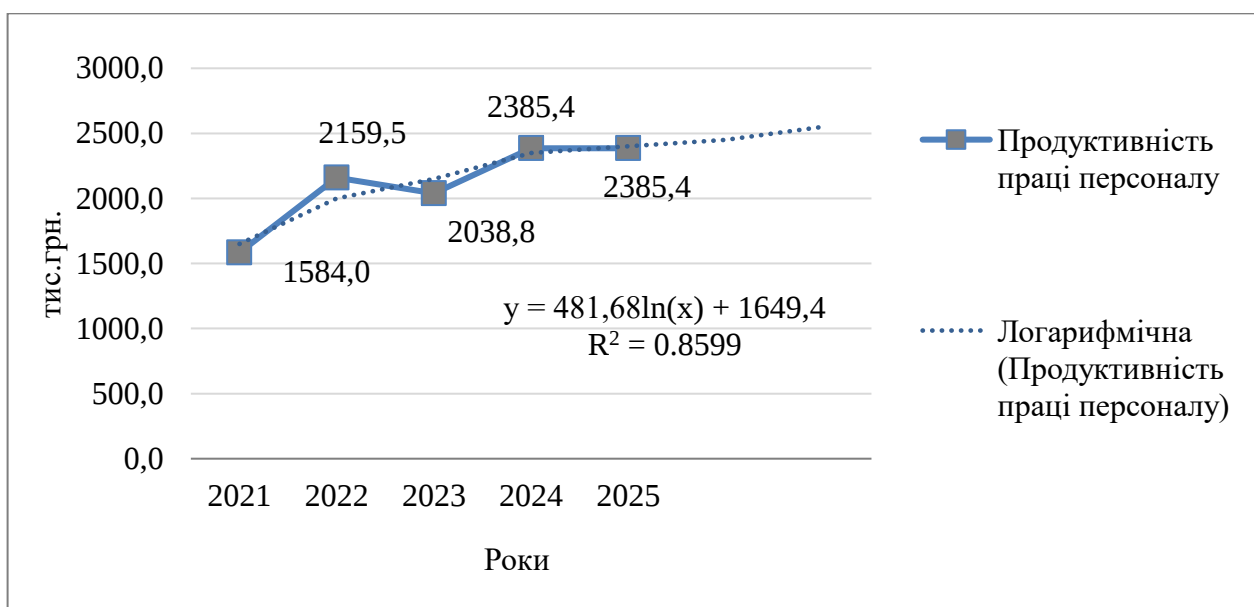


Рис. 3.7. Лінія тренду прогнозової продуктивності праці персоналу підприємства (логарифмічна)

$$y = 460,85\ln(x) + 1086 \quad (3.2)$$

Коефіцієнт кореляції 0,9488 показує чітко виражену тенденцію точності прогнозного розрахунку обсягу продуктивності праці підприємства. Це є наслідком збільшення обсягів робіт, суттєвому росту попиту на послуги та підвищення рівню цін. Проведені прогнозні розрахунки свідчать про суттєве зростання витрат підприємства, що пов'язано не тільки із загальною інфляцією, але й імплементація інноваційних рішень та нових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та суттєвих змін у проведенні ребрендингу.

Таким чином, реалізація перерахованих вище заходів значно полегшує виконання поставлених завдань підприємства в досягненні максимального прибутку і задовольняє потреби працівників у гідній оплаті праці.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі була запропонована та розроблена програма мотивації праці на підприємстві. Зрозуміло, що вона є досить складним і тривалим процесом. Представили графічно програму вдосконалення використання персоналу за допомогою методів внутрішньофірмового навчання та підвищення кваліфікації кадрів у ГРК «Гранд Готель Пилипець».

Отже, мотивація праці персоналу була актуальною завжди: порушувалося питання про те, як слід вплинути на підлеглого, щоб його діяльність була сприятливою для підприємства.

Колектив ГРК «Гранд Готель Пилипець» є постійним, орієнтованим на досягнення спільних цілей. На підприємстві використовуються всі класичні методи мотивації персоналу. З метою виконання поставлених раніше завдань, а також встановлення потреб персоналу було проведено анкетування, в якому взяли участь 7 осіб – робітники підприємства. Це необхідно для виявлення слабких місць у мотиваційній політиці підприємства.

В результаті проведеного аналізу були виявлені певні недоліки в реалізації кадрової політики. Зокрема, з'ясувалося, що менеджер з персоналу не забезпечує належний процес адаптації нових працівників, що веде до високої плинності кадрів та негативно впливає на фінансові результати готельно-ресторанного комплексу. У частині професійних якостей менеджера готелю, рекомендовано звернути увагу на розвиток навичок ефективного управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організація системи безпеки на підприємстві готельного господарства

Готель є місцем відпочинку і, як наслідок, підвищеного скупчення людей. Адміністрація готелю бере на себе обов'язок не лише забезпечити затишне проживання і гарантії чудового відпочинку, але і гарантію безпеки людей, що проживають у готелі, їхнього життя, здоров'я, майна тощо.

Принциповими положеннями забезпечення безпеки готелю є:

- формування вичерпної множини цілей і завдань із забезпечення безпеки готелю;
- аналіз переліку можливих загроз, ранжирування ймовірностей ризику і потенційного збитку;
- реалізація комплексного підходу і взаємного сумісництва організаційних, технічних та кадрових заходів і рішень:
- мінімізація витрат за критерієм "ефективність/вартість";
- забезпечення живучості, гнучкості і керованості комплексу безпеки;
- можливість подальшого розвитку, модернізації і зміни конфігурації комплексу безпеки.

Поняття "безпеки" містить у собі не лише захист від кримінальних зазіхань, але створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій.

Ефективне вирішення проблеми безпеки готелю вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкта, виявленні найбільш вразливих зон і особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і вироблення адекватних заходів протидії. Комплексний підхід передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір

технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

Розрахунок штучного освітлення в індивідуальному тепловому приміщенні ГРК «Гранд Готель Пилипець».

Основна відмінність умов праці у вечірній час від денного полягає в тому, що у вечірній час відсутня достатня освітленість поля зору працюючого рівномірно розподіленим світловим потоком. Тому необхідно створити таке штучне висвітлення, при якому сумарний світловий потік від всіх установлених у робочій зоні світильників розподілявся рівномірно.

Завданням розрахунку освітленості є визначення числа й потужності світильників, необхідних для забезпечення заданого значення освітленості.

Розрахунок проводиться методом світлового потоку.

Величина світлового потоку однієї лампи дорівнює:

$$\Phi_{\text{л}} = E_{\text{н}} S K_{\text{з}} Z / \eta N, \quad (4.1)$$

де:

- $E_{\text{н}}$ – нормована освітленість, лк ($E_{\text{н}} = 25$ по [56]);
- S – освітлювана площа, м^2 ;
- $K_{\text{з}}$ – коефіцієнт запасу (приймаємо 1,3);
- Z - поправочний коефіцієнт, залежить від типу лампи (приймаємо $Z = 1,15$);
- N - число світильників; проектуємо $N = 6$;
- η – коефіцієнт використання світлового потоку, визначається по індексі приміщення і коефіцієнту відбиття стелі, стін і підлоги ($\rho_{\text{п}}$, $\rho_{\text{з}}$, $\rho_{\text{р}}$).

Індекс приміщення

$$i = a b / h (a + b), \quad (4.2)$$

де:

- a – довжина приміщення, $a = 5,6$ м;
- b – ширина приміщення, $b = 2,2$ м;

- h – розрахункова висота (приймається рівної різниці між висотою приміщення й відстанню від підлоги до робочої поверхні).

$$H = H - 1,2, \quad (4.3)$$

$$h = 3 - 1,2 = 1,8 \text{ м.}$$

$$i = 5,6 \times 2,2 / 1,8 \times (5,6 + 2,2) = 0,88$$

$$\text{Приймаємо: } \rho_{\text{п}} = 70\%$$

$$\rho_{\text{с}} = 50\%$$

$$\rho_{\text{р}} = 10\%$$

$$\text{Тоді } \eta = 59,76\%$$

Підставивши значення, одержимо:

$$\Phi = 25 \times 12,3 \times 1,3 \times 1,15 / 0,5976 \times 6 = 12\,841 \text{ лм}$$

Вибираємо лампу накаливання типу Б-220 потужністю 100 Вт і світловим потоком $\Phi_{\text{л}} = 1\,350 \text{ лм.}$

Визначимо розрахункову величину освітленості, що формується при використанні ламп типу БК-220.

$$E_{\text{р}} = E_{\text{н}} * \Phi_{\text{л}} / \Phi, \quad (4.4)$$

$$E_{\text{р}} = 25 * 1\,350 / 12\,841 = 2,64 = 3 \text{ лм.}$$

Отримана величина E задовольняє умовам поставленого завдання.

4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець» під час війни

Відповідно статуту в ГРК «Гранд Готель Пилипець» створена об'єктова аварійно-рятувальна служба, яка здійснює постійне обов'язкове обслуговування суб'єкту господарювання. Права та обов'язки сторін щодо забезпечення такого обслуговування визначаються договорами. Припинення службою обслуговування можливе у разі закриття об'єкта. Залучення служби до виконання аварійно-рятувальних робіт у разі виникнення надзвичайних

ситуацій державного і регіонального рівня здійснюється відповідно до законодавства.

Робота служби організовується за об'єктовим принципом. Вирішення покладених на службу завдань забезпечують органи управління суб'єкту господарювання. Дислокація та організаційна структура підрозділів служби визначаються засновником. Орган управління службою здійснює загальне керівництво служби; управляє силами підпорядкованої аварійно-рятувальної служби; приймає в установленому порядку рішення про утворення, реорганізацію або ліквідацію аварійно-рятувальної служби; -затверджує статут аварійно-рятувальної служби.

Під час техногенно-екологічної безпеки діє Положення про об'єктову комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій системи цивільної оборони ГРК «Гранд Готель Пилипець» .

Об'єктова комісія є постійно діючим органом, який координує діяльність посадових осіб та структурних підрозділів інституту, пов'язану безпекою та захистом викладацького складу, обслуговуючого персоналу під час навчання, реагуванням на надзвичайні ситуації природного та техногенно-екологічного походження. Комісія у своїй діяльності керується законодавчо-правовими документами з ЦО, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та цим Положенням.

Основними завданнями комісії є:

1) -координація діяльності посадових осіб, пов'язаної з функціонуванням об'єктової підсистеми єдиної державної системи по запобіганню і реагуванню на можливі аварії (катастрофи техногенно-екологічного характеру та стихійні лиха;

2) організація керівництва проведенням робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

У період реагування на надзвичайні ситуації : [3].

3) здійснює безпосереднє керівництво ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій;

4) здійснює взаємодію з територіальними органами ЦО, місцевими адміністраціями та аварійними службами з евакуації людей надання потерпілим необхідної допомоги;

5) вивчає обставини, що склалися, та готує інформацію начальним ЦО про вжиті заходи реагування на надзвичайну ситуацію та причини її виникнення;

6) залучає до виконання робіт із ліквідації НС наявні формування ЦО та необхідних спеціалістів структурних підрозділів, використовуючи наявні матеріальні ресурси і запаси;

7) організовує визначення розміру шкоди внаслідок надзвичайної ситуації.

При ліквідації наслідків лих та аварій головні обов'язки лягають на командира невоєнізованого формування. Він є прямим начальником особливого складу формування і несе особисту відповідальність за підготовку, дисципліну і моральний стан підлеглих, підтримання постійної готовності формування, своєчасного виконання задач, а також за збереження майна [3].

При зміні та виході із зони ураження командира невоєнізованого формування повинен:

- організувати зміну змін з розрахунком безперервного ведення рятувальних робіт;
- уточнити новій групі завдання;
- доповісти в штаб ЦО про зміну;
- організувати санітарну обробку людей і техніки;
- забезпечити підготовку формування до наступних дій в осередку ураження.

Ліквідація і реорганізація служби здійснюється за рішенням засновника, а також рішенням суду.

ВИСНОВКИ

Дослідження мотиваційного механізму ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець») дозволило сформулювати такі висновки:

1. Мотивація персоналу є важливою складовою сучасного управління, адже її ефективність безпосередньо впливає на успіх підприємства. У рамках дослідження обґрунтували основні підходи до визначення поняття «мотивація», які дозволили глибше зрозуміти сутність мотивації, її роль у стимулюванні персоналу та формуванні трудової поведінки. Дослідили методичні підходи до формування ефективних програм, які враховують специфіку діяльності підприємства, корпоративну культуру, фінансові можливості та індивідуальні мотиватори працівників та визначили сучасні інструменти та методи мотивації.

2. Здійснили виокремлення мотиваційних моделей, таких як змістовні та процесуальні теорії, а також сучасних концепцій, які враховують індивідуальні потреби працівників та їхній вплив на результати праці. Встановили зв'язок мотивації з фінансовими показниками. Дослідження цього аспекту важливе для оцінки рентабельності впровадження мотиваційних програм та їхнього внеску в досягнення фінансових цілей підприємства.

3. Заробітна плата є однією з найбільш вагомих статей витрат у готельно-ресторанному бізнесі. Водночас її ефективне управління відіграє ключову роль у досягненні високих результатів діяльності підприємства. Для забезпечення оптимальної збалансованості рівня заробітної плати у сучасних умовах господарювання було визначено головні аспекти: аналіз витрат на персонал, удосконалення системи стимулювання праці за рахунок запровадження бонусів, премій за досягнення KPI, надбавок за кваліфікацію, досвід або результати роботи та збалансований підхід до автоматизації.

4. ТОВ «Гранд Готель Пилипець» - готельно-ресторанний комплекс категорії 4 зірки. Станом на 1 січня 2024 року номерний фонд готелю складає

62 номери, з них: двомісний стандарт – 42, напівлюкс – 5, люкс – 13, покращений люкс – 2. Готель може одночасно прийняти до 124 гостей.

5. Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Гранд Готель Пилипець», показав, що дане підприємство успішно працює в умовах війни. Основний дохід підприємство одержує від надання послуг проживання, харчування а також реалізації продукції. ТОВ «Гранд Готель Пилипець» досить раціонально використовує оборотні кошти і показує високі показники їх ліквідності. Збиток підприємства у 2023 році зменшився на 1171,3 тис. грн або на 57,36% і склав 1575,5 тис. грн. Головним завданням є зниження витрат та пошук більш ефективних шляхів використання ресурсів. Остаточні результати господарювання підприємства характеризує рентабельність. Загальна збитковість готельного господарства скоротилася вдвічі і становила у 2023 році -11,43%, на відміну від -36,12% у 2022.

6. Було встановлено, що менеджер з персоналу не забезпечує належного процесу адаптації нових співробітників. Це спричиняє зростання плинності кадрів і негативно позначається на фінансових результатах готельно-ресторанного комплексу. Для підвищення професійного рівня менеджера запропоновано зосередити увагу на розвитку навичок ефективного управління людськими ресурсами. Відповідно до розробленого алгоритму та поетапної стратегії була створена програма мотивації персоналу ТОВ ГРК «Гранд Готель Пилипець» і програма підвищення кваліфікації працівників, що передбачає внутрішнє навчання та професійний розвиток. Для вдосконалення компетенцій менеджера з персоналу було побудовано дерево цілей, спрямоване на покращення його ключових показників ефективності (KPI).

7. За допомогою рівняння лінійної регресії виконано розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства. Збудовано трендову лінію прогнозних обсягів чистого доходу від реалізації послуг та трендову лінію продуктивності праці персоналу на 2025 рік.

Проведені прогнозні розрахунки демонструють суттєве зростання витрат підприємства, що обумовлено не лише впливом загальної інфляції, а й

запровадженням інноваційних рішень і нових інструментів для зміцнення конкурентоспроможності, а також значними змінами, пов'язаними з реалізацією ребрендингу.

Отже, мотивація є ключовим елементом для забезпечення успішної роботи будь-якого колективу. Ефективна робота в цьому напрямку сприяє підвищенню продуктивності як окремих співробітників, так і підприємства в цілому. Керівники та менеджери мають у своєму розпорядженні широкий спектр методик, але важливо знаходити баланс між матеріальними й нематеріальними способами стимулювання. Важливо враховувати особливості організаційної культури компанії та пам'ятати, що основний ресурс, з яким ви працюєте – це люди та їхні потреби.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Азарова А. О. Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 с.
2. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. №1. С.364-370.
3. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / укл.: Стручок В. С. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.
4. Бєлова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: спеціальність дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/BielovaO_dis.pdf
5. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 1. С. 294-297
6. Борецька Н.П., Крапівіна Г.О., Багдасарова Д.Г. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С.311-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_47.
7. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. С.239-247.
8. Гавкалова Н.Л. Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2016. 295 с.
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

10. Гвініашвілі Т. З., Павлович С. О. Ефективні інструменти мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.

11. Готелі, готові до роботи в період блекауту 07.12.2022. URL: <https://uhra.com.ua/2022/12/07/blackout/>.

12. Громко Л. С. Модель мотивації ефективної діяльності персоналу торговельних підприємств. *Збірник наукових робіт Харківського національного економічного університету*. № 21 (118). Харків, 2011. С.47-50.

13. Грозов А.М., Завідна Л.Д. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці на підприємстві. Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. С. 28-29.

14. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. С. 211–216.

15. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики: довідник. Запоріжжя, 2018. № 2. С. 71-75.

16. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 18 – 22.

17. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422

18. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К.: Академія; Тернопіль : Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. Т. 3 2002. 952 с.

19. Завідна Л. Система КРІ - інструмент ефективного управління персоналом підприємства у готельному бізнесі. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання]: тези Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квітня 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ.

нац. торг.-екон. ун-т, 2016. С. 93–95. URL: <https://knute.edu.ua/file/NzM1OQ==/adb099cfb596b8fe5a685807aa58dd2e.pdf>

20. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155

21. Завідна Л.Д. Бренд роботодавця як стратегічний ресурс підприємства на ринку праці в умовах війни. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 320-323. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Programka_KONF_2023-4.pdf URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf

22. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. Вип. 5. С. 1-17 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/100>

23. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. DOI: 10.31617/m.knute.2017-1348 URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/3f53da674f3e1be843adfa7370d626b1.pdf>

24. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. / Concept of managing the strategic development of hotel industry enterprise. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>

25. Завідна Л.Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Том 1 (м. Херсон - Кропивницький, 23 травня 2023р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2023. С.16-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1#fullTextFileContent

26. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_26_10.pdf.

27. Костецький В., Дудкін П.Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 30 листопада 2023 року. Т. : ТНТУ, 2023. С. 27–28.

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

29. Комаров Е. І. Моделювання системи мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу // *Управління персоналом*. 2018. №1. С. 38-41.

30. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf

31. Кубрак У.Р. Сучасні аспекти мотивації персоналу. Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська Політехніка». 2021. С. 394-39.

32. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. № 5. С. 657-65.

33. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С.48-53.

34. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. 2017. №4. С.8-12.

35. Мазур Н.О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства: Автореф. дис. ... канд.. екон. наук. Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2004. 20 с.

36. Малюта Л., Хачатрян Д. Напрями адаптації та інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали III

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 14-15 листопада, 2024. С. 893-894.

37. Миколайчук, І., Шпакович, А., Шабатин, В. Адаптація методів мотивації персоналу вітчизняних підприємств у воєнний та післявоєнний період. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Суми, МЦНД, 31 березня 2023 р. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. 296 с. С. 43–45. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/482>

38. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.

39. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.

40. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Спільнота*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>.

41. Офіційний сайт ТОВ "Гранд Готель Пилипець". URL: <https://grandhotelpylipets.com/>

42. Островська Г., Дарчич О. Закордонний досвід мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності. XVII Міжнародна наукова конференція здобувачів вищої освіти «Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді» (м. Харків, 15 березня 2024 року). 2024. С. 156-158.

43. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 2019. № 21. С. 311-318

44. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання.: монографія / Відп. ред. В. В. Онікієнко. Кіровоград: ПВЦ «Мавін», 2009. 124 с.

45. Сисоліна Н. П., Нісфоян С.С. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. Вип. 31. С. 273-279.

46. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. №1. С. 122-129.

47. Управління персоналом : підручник / О.М.Шубалий, Н.Т.Рудь, А.І.Гордійчук, І.В.Шубала, М.І.Дзямулич, О.В.Потьомкіна, О.В.Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 404 с.

48. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018. №4 (82). С. 98-102.

49. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу [Текст] : монографія. К. : КНЕУ, 2015. 201 с.

50. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

51. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом у ХХІ столітті : кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, під ред. Т. А. Костишина. Полтава : Полтавський літератор, 2016. 498 с.

52. Craig Skenes, Brian H.Kleiner, (2003) The HAY System of compensation, *Management Research News*, Vol. 26 Issue: 2/3/4, pp.109-115, <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>

53. Atkinson J.W. A theory of achievement motivation / J.W.Atkinson, N.T.Feather. – New York : Wiley, 1966. – 391 p.

54. Inflation forecast for 2024. URL : <https://suspilne.media/732051-nbu-pokrasiv-prognoz-inflacii-na-2024-rik>

55. Fahriana, C., & , S. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*.

56. Zavidna Liudmyla. Key performance indicators and motivation system as basic segments of hotel business. Mechanisms and models of development of entities tourist business: Collective monograph / edited by A. Berezin, M. Bezpartochnyi / ISMA University. Riga: «Landmark» SIA, 2016. pp. 195–203. URL: http://faculties.unwe.bg/Uploads/Mgmt/management_73872_publ%20mon.PDF

57. Zavidna, L., Mykolaichuk, I. & Namliiev, Y. (2024). Business Restructuring as a Strategy for Enterprise Adaptation to Changes in War Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. Vol. 1. Issue 3. P. 5-28. DOI: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001>

58. Zavidna Liudmyla, Trut Olha, Slobodianiuk Olha, Voronenko Iryna, Vartsaba Vira. (2022). Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, Issue 5, P. 1685-1693. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170535> URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170535>

59. Rietveld J.R., Hiemstra Dj, Brouwer A.E., Waalkens J. Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative sciences*. 2022. №12. P. 1-11.

60. Tovmasyan, G., Minasyan, D. The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employer and Employees also During COVID19 Pandemic: Case Study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 2020. 4(3), 25-35.

61. Zavidna, Liudmyla; Makarenko, Petro M.; Chepurda, Ganna; Lyzunova, Olena; Shmygol, Nadiia. Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. № 4. P. 1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-an-element-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html>

ДОДАТКИ