

ТУРИЗМ

DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)

УДК 338.486.1:005.95

І. В. Герман

Черкаський державний технологічний університет

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

У статті систематизовано теоретичну базу та методичні розробки, які стосуються визначення мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. Представлено аналіз теоретико-методичних розробок щодо термінологічної бази та сутнісної характеристики низки дефініцій, які стосуються питань, пов'язаних із мотивацією та матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. Метою статті є розгляд і формулювання на прикладі підприємств готельного господарства мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу. На прикладі підприємств готельного господарства досліджено методи та форми застосування сучасних інструментів мотивації персоналу. Під час наукового дослідження використані аналітичні, статистичні методи, методи порівняння тощо. На основі розглянутої класифікації форм мотивації доведено, що матеріальне стимулювання персоналу належить до найбільш важливої форми мотивації. Для розподілу фонду стимулювання запропоновано використовувати систему міжпосадових коефіцієнтів, яка враховує внесок кожного працівника в досягнення цільового показника в господарській діяльності підприємства. Акцентовано увагу на особливостях застосування в реальних умовах ведення туристичного бізнесу в Україні тих принципів управління матеріальним стимулюванням, що не суперечать вимогам воєнного стану в країні. Досліджено сучасний стан на ринку туристичних послуг, у т. ч. підприємств готельного господарства щодо плинності кадрів, рівня заробітної плати та їх динаміки протягом останніх декількох років. Відповідна увага приділена розкриттю сутності мотиваційних чинників щодо залучення більш кваліфікованих кадрів для закладів готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано відповідні заходи щодо зменшення плинності кадрів у сфері туризму, зокрема підприємств готельного господарства, заохочення до працевлаштування на цих підприємствах випускників вищих навчальних закладів, які опанували, в першу чергу, спеціальність «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа». Результати дослідження можуть бути корисними для працівників сфери туризму, готельно-ресторанної справи, сфери послуг у цілому; науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».

Ключові слова: готелі, готельне господарство, мотивація, матеріальне стимулювання персоналу, підприємства туристичного бізнесу, принципи управління, сфера послуг, туризм.

Постановка проблеми та її актуальність. У сфері туризму за будь-яких обставин, які можуть бути спричинені й кризовими явищами (політичного, економічного, екологічного, соціального спрямування), для динамічного зростання виробничих показників важливим залишається необхідність своєчасного реагування на проблеми та розробки й застосування відповідних механізмів, заходів, мотиваційних чинників і стимулів у трудових відносинах. До переліку актуальних напрямків для сприяння позитивним результатам туристичної діяльності можливо віднести, зокрема, розробку та застосування ефективних технологій управління суб'єктом господарювання, менеджменту персоналу та залучення до роботи найбільш висококваліфікованих і мотивованих працівників.

Суттєву роль відіграє при цьому саме матеріальне стимулювання, рівень якого в певні періоди здійснення господарської діяльності суб'єктів господарювання в сфері туризму, зокрема й на підприємствах готельного

господарства, залежить від низки чинників і може суттєво відрізнитися під час відповідних фаз життєвого циклу функціонування підприємства, через вплив очікуваних і непередбачуваних обставин як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні.

Зазначений спектр дослідження мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу зумовлює необхідність більш ґрунтовного опису на підставі тлумачення сутності низки дефініцій, а також поглибленого вивчення норм правового регулювання в цій сфері.

Актуальність досліджуваної теми зумовлює ретельне вивчення та аналіз як базових засад проблематики управління матеріальним стимулюванням персоналу, так і врахування особливостей методології та методики застосування в господарській діяльності конкретно визначеного підприємства. У статті в якості прикладу розглянуто специфіку розробки та застосу-

вання матеріального стимулювання персоналу на підприємствах готельного господарства. Актуальною є потреба враховувати воєнний стан в Україні, що вимагає розробку та застосування відповідних інноваційних підходів для персоналу та підприємств готельного господарства, доцільність брати до уваги рівень компетенції та кваліфікаційні характеристики персоналу. У зв'язку з цим виникає потреба введення індивідуального підходу до визначення розміру заробітної плати на основі не тільки базових традиційних показників (стаж, кваліфікація, досвід), але й відповідних індивідуальних якостей працівників, які можливо визначити на основі кількісних і якісних оціночних критеріїв за видами виконаних робіт.

Отже, актуальність обраної теми полягає в доцільності визначення найбільш сприятливих для економічного розвитку підприємств готельного господарства напрямків і механізмів мотивації праці персоналу, серед яких вагоме значення в комплексному спектрі має бути за матеріальною складовою, що зумовлює необхідність дослідити різноманітні системи мотивації з урахуванням відомої теоретико-методологічної бази та інноваційного підходу з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу, негативного впливу періоду пандемії та воєнного стану в країні з низкою економічних, соціально-демографічних, екологічних та інших видів наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До інформаційної бази наукового дослідження віднесені публікації науковців, які в своїх роботах враховують не тільки базові аспекти проблематики щодо мотиваційних чинників ефективної праці на підприємствах готельного господарства, але й беруть до уваги вплив кризових явищ в економіці на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. Джерела, наведені в списку літератури до статті, включають наукові праці [1–3], статистичні дані [6; 9; 14], нормативно-правові документи [10–13], сучасні аналітичні інформаційні матеріали. Так, наприклад, під час написання статті використано наукові розробки щодо формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку [8]. Серед зарубіжних вчених-економістів питанням мотивації персоналу приділяли увагу в своїх дослідженнях, зокрема, такі науковці, як Альберт М., Бентхем Дж., Герцберг Ф., Дафт Р., Дмитренко Г.А., Мак-Грегор Д., Мак-Клелланд Д., Маслоу А., Мейо Е., Мескон М., Моснер Б., Саймон Г., Сардак С.А., Скіннер В., Сміт А., Тейлор Ф., Фестінгер Л., Хедоурі Ф., Херцберг Ф., Шопенгауер А. [1; 3]. Теоретико-методологічна база за результатами наукових досліджень Колота А., Вербицької Г., Савченко Г., Збрицької Т., Гриньова В., Климчука А., Бондара В., Михайлова А., Капустянського П., Притули О., Ющенко Р., Баксалової О., Богині Д., Дорогіна М., Новікова О., Ковальова В., Курманської В. з питань мотивації персоналу та управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств закладена в основу навчальної наукової літератури [8, с. 312].

Але, враховуючи динаміку в політичній, економічній, соціальній сферах діяльності на сучасному етапі розвитку бізнесу, недостатньо висвітлена проблематика особливостей стимулювання персоналу підприємств як сфери туризму в цілому, так і готельного господарства в умовах воєнного стану в Україні.

Метою статті є розгляд і формулювання на прикладі підприємств готельного господарства мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу.

Об'єктом дослідження визначена система мотивації персоналу підприємств туристичного бізнесу та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади щодо визначення базових основ і специфіки мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо питань мотивації праці персоналу на підприємствах туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, на прикладі підприємств готельного господарства визначено мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу в умовах кризового стану в економіці країни.

Систематизовано основні чинні нормативні документи щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу, акцентовано увагу на специфічних ознаках зацікавлення персоналу підприємств готельного господарства удосконалювати свій рівень знань, підвищувати кваліфікацію та сприяти ефективній діяльності підприємства.

Методологія та методи дослідження. Під час наукового дослідження застосовані аналітичні та статистичні методи, методи порівняння тощо. Здійснено аналіз змін у нормативно-правовій базі України, що стосуються визначення мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу, зокрема сфери готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. До учасників відносин під час здійснення туристичної діяльності згідно чинного законодавства України належать юридичні та фізичні особи. До таких осіб, які створюють туристичний продукт і мають право надавати туристичні послуги, відносяться й підприємства тимчасового розміщення та харчування [13]. До інших суб'єктів господарювання належать ті, «що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг» [13]. Варто під час дослідження враховувати також фізичних осіб, «які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з проживання, харчування тощо» [13]. Для врахування суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність у сфері готельного бізнесу або нада-

ють відповідні послуги на підприємствах готельного господарства під час дослідження питань управління матеріальним стимулюванням персоналу необхідно брати до уваги та дотримуватися законодавства України про туризм, до складу якого належать Конституція України, Закон України «Про туризм», інші нормативно-правові акти, видані відповідно до них.

До базових понять процесу мотивації відносять мотивація, потреба, мотив, мотивування, стимул, стимулювання [3]. У загальному вигляді науковці визначають мотивацію людини як «сукупність факторів, що впливають на людину та спонукають її до здійснення певних дій» [3]. Цей зв'язок не очевидний, є складним і залежить від тих особливостей, які характеризують індивідуалізм працівників, що впливає на виявлення різної їх реакції на певні факти. У свою чергу реакція відображається в поведінці людини та спрямуванні відповідних дій. На рівень ефективності управління в підприємстві суттєво впливає матеріальне стимулювання, для опису чого необхідно брати до уваги загальні поняття та тлумачення, сутність яких повинна мати термінологічну сумісність. На рис. 1 відображено складові поняття «стимулювання».

Варто зазначити, що антистимули спрямовані на дестимулювання персоналу. У той же час всі стимули мають доповнювати один одного, а це створює відповідну зацікавленість у роботі. Таким чином матеріальне та нематеріальне стимулювання носить умовний характер завдяки своїй взаємопов'язаності. Так, наприклад, премію за результатами виконаної роботи можна розглядати з двох сторін – як визнання певних заслуг працівника та матеріальна винагорода за ці результати. На основі Наказу Державного комітету статистики України про заробітну плату затверджені «основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об'єктивної статистичної інформації про розміри та структуру заробітної плати найманих працівників» [9]. У Законі України «Про оплату праці» заробітною платою визначено винагороду, що обчислюється, як правило, у грошовому виразі, що згідно трудового договору «власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [11]. Розмір заробітної плати найманих працівників оцінюється із застосуванням показника фонду заробітної праці. «До фонду оплати

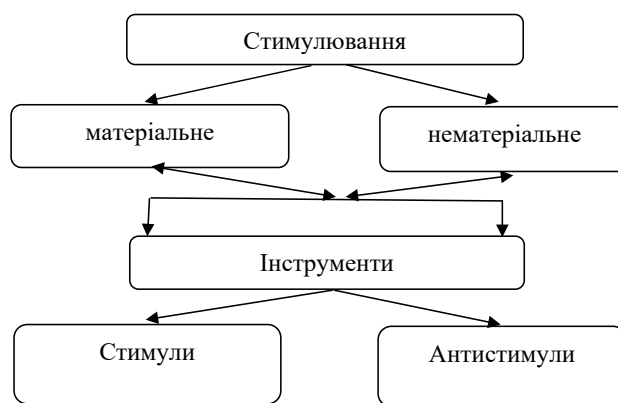


Рисунок 1 – Складові поняття «стимулювання»

праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат» [11]. До складових фонду оплати праці належать фонди основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат [11]. На рис. 2 представлено принципи організації праці персоналу, які доцільно враховувати при управлінні матеріальним стимулюванням [7, с. 68].

Щодо стимулів до праці персоналу підприємств готельного господарства, доцільно зазначити, що грошова форма (матеріальне) стимулювання передбачає такі стимули: основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд), премія, доплати (за стаж, знання іноземних мов тощо). Негрошова форма (матеріального) стимулювання містить такі складові:

1. Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних).
2. Компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників (оплата харчування, транспортних витрат; одноразові виплати, пов'язані з народженням дитини, ювілеєм тощо).
3. Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу.

Участь в управлінні підприємством передбачає можливість через участь у капіталі підприємства долучитися до системи менеджменту та дає юридичні підстави отримувати додатковий дохід у разі отримання дивідендів. Матеріальне стимулювання вважається



Рисунок 2 – Принципи організації праці персоналу для врахування при управлінні матеріальним стимулюванням



Рисунок 3 – Комплексна класифікація форм мотивації персоналу

найбільш дієвим за інтенсивністю впливу. Матеріальна мотивація персоналу може бути представлена наступними видами [8, с. 314]:

1. Заробітна плата, участь працівників у прибутках, система преміювання, відсоток від економічного ефекту.
2. Медичне страхування працівників (членів їх сімей), страхування життя, пенсійне страхування, догляд за дітьми працівників.
3. Відшкодування транспортних витрат, використання службового автомобіля, оплата мобільного зв'язку, харчування працівників за рахунок підприємства.
4. Користування послугами підприємства (готелю, ресторану) за корпоративними тарифами для працівників.
5. Цінні подарунки, грамоти, медалі, персональні винагороди.

На рис. 3 представлено комплексну класифікацію форм мотивації персоналу [8, с. 313].

Актуальною сьогодні є також мотивація керівного складу підприємств готельного господарства враховувати не тільки базові потреби працівників, але й реагувати на необхідність застосовувати стимули заохочення до ефективної роботи кожного члена колективу. Та, враховуючи певні труднощі в матеріальному стані певної категорії працівників (внутрішньо переміщені особи, члени сімей учасників бойових дій, особи з інвалідністю тощо), доцільно розробити відповідні бонусні програми для їх матеріального підтримання в певні періоди життя.

Варто застосовувати механізм дії, визначений у Законі України «Про колективні договори і угоди»,

де визначені «правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців» [10]. На рис. 4 представлені форми матеріальної мотивації персоналу [2, с. 365].

У відповідних наукових дослідженнях оприлюднений перелік ознак основних груп очікування та вимог працівників [2; 17, с. 65]. Це стосується:

- економічної винагороди;
- внутрішнього задоволення працею;
- соціальних взаємин.

У той же час одним із вагомих критеріїв під час вибору місця роботи є рівень заробітної плати. Але мають місце факти, коли певний рівень винагороди вже не має достатнього впливу на мотивації персоналу щодо ефективної та якісної роботи. З метою запобігання певній стагнації в розвитку системи мотиваційних чинників для персоналу керівництву підприємства варто аналізувати результати застосування принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу, розробляти відповідні базові критерії для заохочення висококваліфікованих працівників, матеріальної підтримки персоналу під час виконання непривабливої або нецікавої для них роботи, зменшення плинності кадрів [1, с. 87].

Наразі все більшою популярністю в сфері заохочення та мотивування персоналу готельного господарства користується такий вид матеріального стимулу



Рисунок 4 – Форми матеріальної мотивації персоналу

як премія за конкретно виконану роботу, щодо оцінки якості якої визначаються відповідні оціночні показники (індекси або бали). Так, наприклад, це може бути обслуговування під час певних подій, врахування терміновості виконання, робота на територіях, наближених до зони воєнних дій. [3, с. 30]. Також це можуть бути й індивідуальні винагороди – премії тим, хто володіє навичками, потрібними для виконання конкретної роботи, у тому числі знання низки іноземних мов, вміння розробляти рекламні матеріали тощо, а також грошові виплати або відповідні подарунки тим, хто тривалий час ефективно працює на підприємстві. Доцільно в таких випадках розробляти відповідні програми поділу прибутку.

Дослідження в царині системи мотивування персоналу підприємств готельного господарства дають підстави стверджувати про факти зповільнення дії мотивуючих чинників для ефективної роботи працівників у разі, коли ці доплати стають регулярними. У разі ж, коли працівник позбавляється таких виплат, це сприймається як покарання. Отже, рекомендовано розробляти та застосовувати методи заохочення для конкретно визначеного фронту робіт [4, с. 97].

Поняття «системи матеріального стимулювання» передбачає не тільки зарплату та премії, але плату за навчання, кредити, оплачуваний відпочинок, відрахування на лікарняні та пенсійне забезпечення. У готельному бізнесі можуть бути розроблені та застосовані на практиці відповідні проектні рішення для заохочення працівників закладу на кшталт «сімейний відпочинок», «недільний тато», «корпоративні зустрічі», «день народження», «святкова подія», «приємний бонус від ресторану/кафе» та інші. Реально це можуть бути відповідні знижки за користування запропонованими послугами в готелі або в ресторані/кафе/барі готелю для працівників закладу. Варто не обмежуватися лише основними послугами, можливо з певними пільгами пропонувати користуватися логістичними послугами, послугами салону краси, фізіопроцедурами та іншими видами додаткових і супутніх послуг, які пропонуються саме в тому закладі [17, с. 367]. Для пенсіонерів, які продовжують працювати на підприємстві готельного господарства, існує певна мотивація продовжувати свою роботу, адже сума пенсії згідно чинного законодавства України може перераховуватися на підставі врахування стажу роботи, заробітної плати, внесків до єдиного соціального фонду тощо.

Одним із факторів для обрання місця для роботи є показник середньої заробітної плати. Середня заробітна плата визначається як макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітної плати певної групи працівників і розраховується на основі даних фонду оплати праці працівників, премій, доплат, винагород за підсумками роботи за рік й одноразових заохочень. При цьому цей розрахунок здійснюється як по підприємству, галузі, так і по регіону, а в оплату праці включається також оплата праці сумісників [9]. Так, зокрема, середня

зарплата в Україні у січні 2022 року склала 14577 грн. [14]. В табл. 1 наведено дані про середню місячну зарплату в Україні з 2010 року, перераховану в долари США (USD). Перерахунок здійснено за курсом Національного банку України (далі – НБУ) на кінець відповідного місяця [14].

Таблиця 1 – Середня місячна зарплата в Україні (на кінець відповідного місяця)

Період	Середня зарплата (еквівалент USD – долари США)	Зміни щодо попереднього року		Курс НБУ
		Абсолютні	Відсоток	
За 01.2010	239,5	-	-	8,00
За 01.2011	289,3	49,8	20,8%	7,94
За 01.2012	340,7	51,4	17,8%	7,99
За 01.2013	375,3	34,6	10,2%	7,99
За 01.2014	393,8	18,5	4,9%	7,99
За 01.2015	213,8	-180,0	-45,7%	16,16
За 01.2016	173,4	-40,4	-18,9%	25,15
За 01.2017	221,5	48,1	27,7%	27,12
За 01.2018	275,3	53,8	24,3%	28,01
За 01.2019	332,3	57,0	20,7%	27,76
За 01.2020	430,5	98,2	29,5%	24,92
За 01.2021	437,6	7,1	1,7%	28,19
За 01.2022	506,4	68,9	15,7%	28,78

Максимальні зміни в еквіваленті USD – долари США щодо попереднього року відзначаються у 2022 р. як за показниками середньої заробітної плати, так і стосовно курсу НБУ, від’ємні значення – за 01.2015 р. та за 01.2016 р.

Під час воєнного стану в Україні зарплата в деяких галузях мала тенденцію до зростання, а в деяких знизилася [6], що також не могло не позначитися на мотивації працівників щодо зміни місця роботи та професії. Огляд заробітної плати та пропозиції щомісячних відкритих вакансій наразі протягом низки років можливо здійснити на кадровому порталі gsc.ua завдяки аналітичній роботі експертно-аналітичного центру.

Під час воєнного стану для низки компаній важливим є завдання утримати та підтримати діючих працівників. Серед ризиків існує проблема зниження рівня зарплати порівняно з довоєнним періодом. Для нових працівників зазвичай також пропонуються зарплати нижчі, ніж до війни.

Аналіз бази актуальних вакансій на кадровому порталі gsc.ua відображає динаміку зниження рівня заробітної плати для більшості професійних сфер. Пропозиції ваканцій з найменшими зарплатами – у сфері безпеки (9,2 тис. грн); туризмі, готелях, ресторанах (9,5 тис. грн). У той же час невисока зарплата пропонується тим працівникам, які вперше працевлаштовуються та студентам, що не мають досвіду роботи (10,3 тис. грн.). Наприклад, серед тих сфер, де відбувається відчутне зниження зарплат у відкритих вакансіях, працівники сфери туризму, готельно-ресторан-

ного бізнесу мають 32% зниження зарплати в травні 2022 р. порівняно з квітнем.

У регіонах найвищі зарплати пропонують в Києві. І хоча на початку війни лідерство за розміром зарплат у столиці було втрачено, наразі відбувається поступове її підвищення. Так, наприклад, мають місце відкриті вакансії, де середня щомісячна зарплата досягає 30,0 тис. грн. Серед тих областей, де в квітні–травні 2022 р. спостерігалася порівняно з іншими більша зарплата, є Полтавська (22,3 тис. грн), Львівська (21,6 тис. грн), Одеська (21,0 тис. грн), Івано-Франківська (19,4 тис. грн), Харківська 19,0 тис. грн). Найнижчі зарплати у травні 2022 р. були запропоновані у відкритих вакансіях в таких областях, як Чернігівська (12,4 тис. грн), Тернопільська (13,1 тис. грн), Волинська (13,6 тис. грн), Київська (13,8 тис. грн), Закарпатська (14,1 тис. грн), Чернівецька (14,2 тис. грн) [14].

За даними сайту Work.ua протягом 2022 р. серед п'ятірки спеціалістів, попит на послуги яких з боку роботодавців був стабільно високим, зазначені продавець-консультант, менеджер з продажу, бухгалтер, водій та кухар. Серед роботодавців найбільш популярними виявилися менеджери, консультанти та адміністратори. На сайті Rabota.ua роботодавці найбільш часто шукали продавців, а щодо сфери туризму найменше вакансій було для аніматора на круїзному лайнері. Щодо вакансій менеджерів для турфірм, протягом 2022 р. на цьому сайті було лише 57 – переважно для менеджерів з підтримки клієнтів і менеджерів з продажу туристичних послуг [15].

Щодо даних про найвищу середню заробітну плату в містах України станом на початок 2023 року, вирізняють міста (дані work.ua): Київ (18 тис. грн), Львів (16 тис. грн), Дніпро (15,5 тис. грн); Одеса, Чернівці, Ужгород, Харків (15,5 тис. грн); Івано-Франківськ, Рівне, Хмельницький, Черкаси (14 тис. грн) [5]. Протягом 2022 р. (станом на 1 січня 2023 р.) рівень середньої зарплати за даними сайтів вакансій не змінився, мали місце незначні коливання та нижній рівень сягав 13,3 тис. грн. У той же час значно нижча середня зарплата пропонувалася на сайті Державного центру зайнятості (10 тис. грн). Для працівників сфери послуг і торгівлі (кухар, охоронець, покоївка, продавець, соціальний працівник) були пропозиції з середньою зарплатою 7,7 тис. грн [6].

За даними Державної служби зайнятості найчастіше звільнялися протягом 2022 року люди, зокрема, й таких професій, як водій, продавець, підсобний робітник і підсобний працівник, охоронець, прибиральник службових приміщень, кухар, вантажник, слюсар-ремонтник, касир, комірник, адміністратор. Такі працівники не тримаються за робочі місця, бо цих місць на ринку багато. Також у людей цих професій часто немає перспектив зростання [6]. Загалом ринок праці намагається прилаштуватися до реалій воєнного часу. Бізнес прагне якомога швидше повернутися на деокуповані території, відновити діяльність і забезпечити людей роботою. Як розвивати-

меться ситуація далі, експерти не прогнозують, адже це залежить від успіхів на фронті [5]. Серед позитивних новацій стосовно працевлаштування у сфері туризму варто відмітити прогнози на міжнародному ринку праці щодо підвищення заробітної плати для працівників і захист їх прав на робочих місцях [15]. У контракті передбачається:

1. Підвищення на 10,5% за два роки; 5,5% з 06.01.2023 р. та 5% з 06.01.2024 р.

2. Упорядкування режиму роботи та відпочинку:

– збереження 5-ти денного робочого тижня, 40 годин;

– у разі роботи протягом 6-го дня тижня (за згодою працівника) виплата (з обов'язковими страховками) додаткова денна заробітна плата;

– у разі перевищення 48 годин роботи на тиждень застосування надбавки до погодинної оплати (20% + 75%) у випадку, коли додатковий робочий день збігається зі встановленим законом святом;

– збереження існуючих надбавок, пільг;

– збільшення базової заробітної плати.

Під час дії воєнного стану в Україні роботодавці мають дотримуватися всіх умов забезпечення ринку праці, питань безпеки та соціального захисту, а також брати до уваги й певні обмеження та заборони, тимчасові обмеження тощо, зумовлені війною та її наслідками [12]. Для сфери туризму, зокрема й для певних послуг на підприємствах готельного господарства (бронювання, здійснення фінансово-економічних розрахунків, реклама, маркетинг тощо) достатньо привабливою є можливість скористатися дистанційною формою роботи для відповідних категорій працівників і персоналу закладу. Заробітна плата виплачується працівнику на умовах, визначених трудовим договором.

Висновки. Отже, за результатами дослідження мотиваційних чинників та принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу на прикладі підприємств готельного господарства більш детально розглянуто сутність та ознаки мотивації праці персоналу в готельному бізнесі, визначено особливості та форми оплати праці з урахуванням вимог воєнного стану. Досліджено класифікацію видів і форм мотивації трудової діяльності персоналу, визначені основні стратегії мотивації ефективної трудової діяльності на підприємствах готельного господарства.

Проблематика визначення та застосування на практиці мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу є актуальною для різних професій, підприємств різних організаційно-правових форм господарювання та власності, як для керівного складу, так і для персоналу. Результати дослідження можуть бути корисними для працівників сфери туризму, готельно-ресторанної справи, сфери послуг у цілому; науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності «Туризм», «Готельно-ресторанна справа».

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
2. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України : монографія. Маріуполь, 2018. 120 с.
3. Виноградський Н.Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 502 с.
4. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.
5. Дячкіна А. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. 25 січня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/> (дата звернення: 05.09.2023).
6. Зарплати у війну: в яких галузях зросли, а де знизилися. 2022. URL: <https://agravery.com/> (дата звернення: 05.09.2023).
7. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67–72. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/17.pdf (дата звернення: 05.09.2023).
8. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення: 05.09.2023).
9. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 27 січня 2004 р. за № 114/8713. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
10. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. № 36. Ст. 361. Редакція від 11.12.2022, підстава – 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 09.09.2023).
11. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2023).
12. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану (2022) : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Редакція від 19.07.2022. Підстава – 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
13. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. Редакція від 01.04.2023, підстава – 1441-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2023).
14. Статистика зарплат в Україні. URL: <https://www.work.ua/stat/salary/?time=year> (дата звернення: 05.09.2023).
15. Туризм: скільки грошей отримують працівники – від офіціанта до бармена. 2023. URL: <https://ua.rua.gr/2023/06/19/> (дата звернення: 05.09.2023).
16. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm (дата звернення: 10.09.2023).
17. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361–367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення: 05.09.2023).

References:

1. Balabanova L. V. (2018) *Upravlinnia personalom [Personnel management]: textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature, 468 p. (in Ukrainian)
2. Bulatova O. V. (2018) *Zakonomirnosti ta prohnoz rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Patterns and forecast of the development of the tourist industry of Ukraine]: monograph*. Mariupol, 120 p. (in Ukrainian)
3. Vinogradskyy N. D. (2018). *Upravlinnia personalom: teaching. manual [Personnel management]*. Kyiv: Center for Educational Literature, 502 p. (in Ukrainian)
4. Golda A. V. (2019) *Formuvannia systemy motyvatsii ta stymuliuвання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат [Formation of the system of motivation and stimulation of labor activity with orientation on the final result]. Formation of market relations in Ukraine, no. 9, 196 p. (in Ukrainian)*
5. Dyachkina A. (2023) *Rynok pratsi 2023: de zaraz naibilshi zarplaty ta yakykh spetsialistiv shukaiut [Labor market 2023: where are the highest salaries now and which specialists are they looking for]*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/> (in Ukrainian)
6. *Zarplaty u viinu: v yakykh haluziakh zrosly, a de znyzylisia (May 24, 2022) [Wages during the war: in which industries they increased and where they decreased]*. Available at: <https://agravery.com/> (in Ukrainian)
7. Poltavaska O. V. (2015) *Materialne stymuliuвання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу [Material stimulation of personnel of hotel enterprises based on the competence approach]. Economics. Investments: practice and experience, no. 1, pp. 67–72. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/17.pdf (in Ukrainian)*
8. Popyk M. M. (2019) *Formuvannia mekhanizmu motyvatsii personalu hotelno-restorannoho biznesu na osnovi kontseptsii marzhynalnoho prybutku [Formation of the mechanism of motivation of hotel and restaurant business personnel based on the concept of marginal profit]. Eastern Europe: Economy, Business and Management. economy and enter-*

prise management. Dnieper State Academy of Construction and Architecture, vol. 4 (21), pp. 311–318. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (in Ukrainian)

9. Pro zatverdzhennia Instruksii zi statystyky zarobitnoi platy (2004) [On the approval of the Instructions on Wage Statistics]: *Order of the State Statistics Committee of Ukraine* dated January 13, 2004 No. 5. Registered in the Ministry of Justice of Ukraine dated January 27, 2004 under N 114/8713. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (in Ukrainian)

10. Pro kolektyvni dohovory i uhody (2022) [On collective agreements and agreements]: *Law of Ukraine* dated July 1, 1993 No. 3356-XII. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 1993, No. 36, Article 361. Edition of 11.12.2022, basis – 2759-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (in Ukrainian)

11. Pro oplatu pratsi (1995) [On wages]: *Law of Ukraine* dated March 24, 1995 No. 108/95-VR. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 1995, No. 17, Article 121. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)

12. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu (2022) [On the organization of labor relations under martial law]: *Law of Ukraine* dated March 15, 2022 No. 2136-IX. Editorial from 07/19/2022. The basis is 2352-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (in Ukrainian)

13. Pro turyzm (2023) [On tourism]: *Law of Ukraine* dated September 15, 1995 No. 324/95-VR. Edition of 01.04.2023, basis – 1441-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)

14. Statystyka zarplat v Ukraini [Statistics of salaries in Ukraine]. Available at: <https://www.work.ua/stat/salary/?time=year> (in Ukrainian)

15. Turyzm: skilky hroshei otrymuiut pratsivnyky – vid ofitsianta do barmena [Tourism: how much money do employees get – from waiters to bartenders] (19.06.2023). Available at: <https://ua.rua.gr/2023/06/19/> (in Ukrainian)

16. Turystychna diialnist v Ukraini [Tourist activity in Ukraine]. *State Statistics Service*. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm (in Ukrainian)

17. Yakimets A.Yu (2023) Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [Theoretical bases of motivation of personnel of a tourist enterprise]. *Visnyk stud. of science of "VATRA" society of Vinnytsia trade and economic institute of DTEU*. Vinnytsia: Editorial and Publishing Department of VTEI DTEU, vol. 177, pp. 361–367. Available at: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (in Ukrainian)

Irina Herman

Cherkasy State Technological University

MOTIVATION FACTORS AND PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF MATERIAL STIMULATION OF STAFF OF TOURISM BUSINESS ENTERPRISES

The article systematizes the theoretical base and methodological developments related to the determination of motivational factors and management principles of financial incentives for personnel of tourism business enterprises. The analysis of theoretical and methodological developments regarding the terminological base and essential characteristics of a number of definitions related to issues related to motivation and material stimulation of personnel of tourism business enterprises is presented. The purpose of the article is to consider and formulate, on the example of hotel enterprises, motivational factors and principles of management of material stimulation of personnel. Using the example of hotel enterprises, methods and forms of application of modern personnel motivation tools were studied. Analytical, statistical methods, methods of comparison, etc., were used during the scientific research. Based on the considered classification of forms of motivation, it is proved that material stimulation of personnel belongs to the most important form of motivation. For the distribution of the incentive fund, it is proposed to use the system of inter-position coefficients, which takes into account the contribution of each employee to the achievement of the target indicator in the economic activity of the enterprise. Attention is focused on the peculiarities of the application in the real conditions of running a tourist business in Ukraine of those principles of managing material incentives that do not contradict the requirements of the martial law in the country. The current state of the tourist services market, including hotel industry enterprises, has been studied in terms of staff turnover, salary levels and their dynamics over the past few years. Appropriate attention is paid to uncovering the essence of motivational factors for attracting more qualified personnel for hotel and restaurant business establishments. Appropriate measures have been proposed to reduce staff turnover in the field of tourism, hotel enterprises in particular, encouraging employment of graduates of higher educational institutions who have mastered, first of all, the specialty "Tourism" and "Hotel and Restaurant Business". The results of the research can be useful for workers in the field of tourism, hotel and restaurant business, and the service sector in general; scientists, teachers, students of higher educational institutions who master, in particular, the specialties "Tourism" and "Hotel and restaurant business".

Key words: hotels, hospitality, motivation, material stimulation of personnel, tourism business enterprises, management principles, service sector, tourism.

Статтю подано до редакції 30.10.2023