

Л. М. Чепурда, І. В. Герман

Черкаський державний технологічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

В умовах кризи та певної невизначеності, зумовлених війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації та стимулювання можуть виявитися неефективними, що зумовлює потребу кардинальних змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові ресторанного закладу переглянути мотиваційні механізми, види та інструменти стимулювання працівників і визначити адекватні інструменти впливу на працівників, методи та форми їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження. Метою статті є узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства зосереджено увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як аналіз і синтез, систематизація та порівняння, класифікація. Акцентовано увагу на такій характеристиці управління розвитком людського капіталу організації, як система узгодження взаємовпливів суб'єктів управління та персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління та самоорганізації завдяки виробленню й упровадженню гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей трудової діяльності працівників. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сутнісних ознак щодо понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання на прикладі закладів ресторанного господарства України.

Ключові слова: заробітна плата, криза, менеджери, персонал, підприємство, праця, ресторанний бізнес, стимулювання, управління.

Постановка проблеми та її актуальність. Для аналізу визначення концептуальних засад управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства наразі доцільно зосередити увагу на характерних для предмета дослідження теоретичних положеннях, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. Для прикладу варто акцентувати увагу на проблематиці матеріального стимулювання в закладах ресторанного бізнесу України. В умовах кризи та певної невизначеності, зумовленою війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації можуть виявитися неефективними, що зумовлює потребу адаптованих змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові сучасного підприємства переглядати мотиваційні механізми та визначити адекватні інструменти впливу на працівників і форми їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для розкриття сутності теми наукової статті здійснено аналіз результатів дослідження низки публікацій, серед яких особливу увагу в контексті сучасного трактування сутності специфіки концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства

виокремлено результати досліджень вітчизняних науковців. Так, наприклад, О. Гуцан оприлюднено результати своєї наукової праці щодо визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства [2]. У співавторстві О. Гуцан, В. Кучинського та Д. Крамського [3] здійснено аналіз основних критеріїв і специфіки наукометричної систематизації теоретичних підходів до формування мотивації. Важливі напрямки сприяння створенню умов для формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій та удосконалення існуючої системи мотивації персоналу присвятили свої дослідження А. Кучерява та Д. Горючий [7], В. Кучинський та О. Гуцан [8]. Акцентовано увагу на принципах і методах мотивації працівників підприємства сфери гостинності в науковій праці А. Терехух А. та Г. Ільницької-Гикавчук. [18].

Сучасні аспекти в діяльності закладів сфери гостинності з урахуванням впливу, пов'язаного з воєнним станом в Україні та іншими кризовими явищами, що мають бути враховані в управлінні мотивацією працівників закладів ресторанного бізнесу, викладені в наукових публікаціях К. Козак, Н. Корсікової та Ю. Петренко [5], А. Климчук та І. Левицької [10], К. Соколюк, О. Додон та І. Соколюк [17]. Проблематику впливу рівня оплати праці як чинника мотивації персоналу в індустрії гостинності, зокрема й в Україні, досліджували в співавторстві

І. Левицька, А. Климчук і С. Кожушко [9]. Загальні ознаки та специфіка управління матеріальним стимулюванням персоналу вітчизняних підприємств, у тому числі й ресторанного бізнесу, відображені в публікації О. Кошій [6]. Результати дослідження мотиваційного потенціалу управління розвитком людського капіталу в організації оприлюднено в науковій праці Л. Назаренко [13]. Проблематиці стимулювання праці, визначенню її сучасних форм і методів, зокрема для персоналу підприємств сфери послуг, присвятила своїх наукові статті Т. Погорелова [14] і М. Попик [15].

Отже, на перший погляд, опубліковано низку наукових праць, які стосуються теоретичних і прикладних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств у сфері послуг, зокрема й ресторанного господарства, але з урахуванням динаміки змін у глобальному світовому ринковому середовищі, наявних кризових явищ і певних умов невизначеності для функціонування підприємств виникає потреба більш ретельного аналізу можливих чинників впливу на процеси формування адаптивних умов мотивації та стимулювання персоналу для праці в цій сфері діяльності, що й зумовило доцільність написання статті.

Мета статті – узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – концептуальні підходи щодо управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо визначення сутності концептуальних підходів щодо управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сутнісних ознак щодо понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання на прикладі закладів ресторанного господарства України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного бізнесу вбачається доцільність зосередження уваги на концептуальних підходах теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. Акцентуючи увагу на сутності поняття мотивації, її різновидів, форм і методів застосування в реальних умовах господарської діяльності в колективах і враховуючи специфіку галузей, зокрема в сфері послуг, вагоме значення варто приділяти законодавчій базі, яка стосується питань регулювання трудових відносин, у тому числі й продуктивності праці, матеріального рівня життя працівників.

Так, наприклад, в Україні правові засади та гарантії здійснення її громадянами права «розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці» визначені Кодексом законів про працю України [4]. В Україні право її громадян на працю стосується одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру, а також права на вільний вибір професії, рід занять і роботи, що забезпечується державою. У той же час працівники мають «право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою» [4]. Розроблені та впроваджуються в дію й відповідні нормативно-правові документи, що також є мотиваційним чинником для трудових відносин у різних галузях економіки суверенної держави Україна. Узагальнюючи концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, оприлюднені в низці наукових публікацій, варто акцентувати увагу на сутності та характерних відмінностей таких понять, як «мотивація» та «стимул», принципах і методах мотивації в загальному контексті та особливостях їх застосування в окремих галузях економіки. В межах цієї статті, перш за все, розглянемо ті ознаки мотивації та стимулювання праці працівників, які характерні для індустрії гостинності й, зокрема, для підприємств ресторанного бізнесу.

Стосовно матеріальної зацікавленості, як першочергового стимулу до праці, мова йде про отримання матеріальної винагороди, тому варто враховувати різноманіття її форм і видів – це може бути в грошовому вимірнику, матеріальних об'єктах або послугах [18, с. 593]. До найбільш актуальних методів грошової матеріальної мотивації належать такі, як доплати до основної заробітної плати за певні навички та вміння, оплата за тимчасове звільнення від роботи за поважними причинами, надання та оплата відпусток на час навчання, грошові нагороди та виплати на певні дати або події в житті працівника [18, с. 594]. Вирізняють форми матеріальної негрошової мотивації, адаптовані до застосування в сфері ресторанного бізнесу. Це, такі, як гнучкість графіку роботи, скорочення робочого дня, користування службовим автомобілем і телефоном, підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця, надання квитків на відвідини різних культурних заходів, пільги при користуванні соціальними установами організації, соціальний пакет для працівників і членів їх сімей.

Мотивація нарівні зі стимулюванням праці відіграє вагому роль в управлінні ресторанним закладом. Для досягнення цілей підприємства важливо поєднувати не тільки індивідуальний підхід до персоналу, але й реалізовувати особистісний потенціал кожного члена колективу, включаючи й керівний склад. Теорії мотивації стають в нагоді для застосування на практиці в управлінні підприємством завдяки розкриттю сутності пошуку та обранню найбільш ефективних способів і прийомів впливу на трудові зусилля працівників [14, с. 11]. На підставі врахування цілей підприємства розробляються

відповідні програми стимулювання праці, що зумовлює можливість впроваджувати систему додаткових виплат, зокрема, для стимулювання інновацій та творчого підходу до виконання робіт, а також за рівень кваліфікації працівника. В основу системи оплати праці, відомої під назвою «оплата за кваліфікацію», закладена залежність рівня оплати праці не тільки від складності виконуваної роботи, але й від тих спеціальностей, які здатен працівник застосовувати в своїй безпосередній діяльності. Теорії мотивації пояснюють також сутність участі працівників у прибутку підприємства та в розробці системи розподілу додаткового прибутку [14, с. 9]. Системи розподілу додаткового прибутку відрізняються одна від одної, але в той же час мають низку характерних рис стосовно визначення рівня ефективності та методів їх застосування [14, с. 10]. Мають місце різноманітні форми й у застосуванні систем заохочувальних і компенсаційних виплат. Це можуть бути виплати як форма винагород за підсумками роботи за різні періоди (наприклад, за рік), преміальні відповідно до розроблених і відповідним чином затверджених у колективах підприємств спеціальних систем і положень, грантів, компенсаційних грошових і матеріальних виплат тощо [14, с. 10].

Основою в підприємницькому секторі України є фізичні особи-підприємці (далі – ФОП) і мале підприємство (далі – МП) [1, с. 59]. В Україні для надання методичної та практичної допомоги керівникам і фахівцям, наприклад, МП, які займаються вирішенням питань з організації оплати праці працівників, а також із розробки, впровадження та використання найбільш раціональних умов для їх виробничої, підприємницької та комерційної діяльності систем оплати праці затверджені та є чинними на цей час відповідні методичні рекомендації (далі – МР) [12], якими рекомендовано враховувати широкий спектр видів економічної діяльності та умов організації праці на МП [12]. У цих МР визначається, що для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Рекомендовано під час розробки Положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства визначати й показники, умови нарахування та виплати будь-якої винагороди. Рекомендовано включати в Положення про матеріальне стимулювання праці працівників і перелік показників та умов, у разі невиконання або недотримання яких розмір стимулюючої винагороди зменшується або вона взагалі не виплачується. У разі, коли на підприємстві укладають колективний договір, рекомендовано в цьому документі відображати всі питання організації праці та матеріального стимулювання праці працівників [12]. Враховуючи, що серед закладів, які надають ресторанні послуги, функціонують і МП, ці рекомендації актуальні також і в ресторанному бізнесі.

Характерним є поділ праці за спеціалізаціями та певна відмінність у застосуванні системи мотивації працівників на підприємствах великого та малого бізнесу. Так, наприклад, власник невеликого закладу

ресторанного господарства зазвичай одноосібно або із залученням обмеженої кількості провідних менеджерів регулює процес управління закладом і забезпечує менеджмент персоналом. Протягом низки років у ресторанному бізнесі так званий «малий бізнес» пов'язаний із сімейним бізнесом. При цьому задіяні дві внутрішні групи: працівники-члени сім'ї та працівники поза сім'єю, що зумовлює для зменшення або відсутності частої плінності кадрів потребу в балансі мотивуючих факторів між представниками цих груп. На відміну від таких ресторанних закладів великі підприємства мають у своєму штаті значно більше працівників і відповідні спеціалізовані структурні одиниці. Також у таких закладах можуть функціонувати спеціалізовані відділи кадрів із відповідною розгалуженою організаційною структурою, до обов'язків яких і відноситься завдання формування та аналізу ефективності мотиваційного процесу. Для ресторанів, у тому числі тих, які працюють в системі готельно-ресторанних комплексів, характерним є вплив на рівень заробітної плати низки чинників, у тому числі наявність зручного або популярного для відвідувачів місця розташування закладу, рівня кваліфікації працівників, адже ці фактори можуть сприяти більшій кількості відвідувань та відповідно й прибутку.

Доцільно формувати відповідну систему матеріального заохочення, зокрема визначати комісійні для тих працівників, які мають безпосередній вплив на забезпечення обслуговування харчуванням (для офіціантів, барменів, менеджерів бенкетів і т. д.). Система заохочення у вигляді бонусів актуальна, наприклад, для тих працівників, які не мають прямого контакту з гостем. Це можуть бути працівники відділу маркетингу, адміністрації та бухгалтерії. Окремий вид мотивуючого фактору для працівників ресторанних закладів пов'язаний з надзвичайними ситуаціями та виявленням їх відповідних якостей, зокрема, під час пожежі, крадіжки, повітряної тривоги. Розмір чайових також є мотивуючим фактором. Вагоме значення в ресторанному закладі мають й такі матеріальні мотиваційні фактори, як забезпечення належних функціональних фізичних умов праці, у тому числі ергономічних, санітарних, екологічних, технічних, естетичних, медичних, страхування життя. Небезпідставним є й доцільність враховувати потреби співробітників не тільки з професійної точки зору, але й особистісні. Практикою доведено достовірність базових потреб, визначених А. Маслоу щодо фізіології, безпеки, приналежності, поваги, визнання, самореалізації. Рівень відношення роботодавця до співробітників прямо пропорційно впливає на їх ставлення до своїх обов'язків і відіграє важливе значення для результатів господарської діяльності підприємства.

Ринкові умови господарювання в Україні під час дії воєнного стану мотивують до зміни принципів, форм і методів управління персоналом, що відображається на взаємовідносинах як із органами державної влади, так і з іншими підприємствами різних галузей економіки. Не винятком є й сфера ресторанного бізнесу. Наразі

доцільно підкреслити важливість врахування кваліфікаційних вимог, які мають бути сформовані, зокрема, й для ресторанів, із обов'язковим відображенням специфічних ознак сервісу та особливостей різноманітних підсекторів виробництва та обслуговування. Кожна з категорій працівників ресторанного закладу характеризується відповідним набором професійних й особистісних компетенцій, що зумовлює певну потребу їх врахування як під час найму, так і під час формування програм розвитку та побудови кар'єри [16, с. 78]. Сукупність таких компетенцій є основою й для формування моделі компетенцій працівників ресторанного закладу. Наприклад, у державному стандарті в переліку кваліфікаційних вимог до офіціантів готельно-ресторанних комплексів України передбачено вільне володіння англійською мовою.

Як правило, в країнах із розвинутою ринковою економікою у закладах індустрії гостинності, в тому числі й ресторанних закладах, розробляють свої власні моделі компетенцій. Фактично можуть відрізнятися компетенції за рівнями управління. Наприклад, це може стосуватися директора ресторану як окремого суб'єкта господарювання в сфері гостинності або ресторану в готелі, ТОП-менеджера окремого ресторану або ресторану в готелі, менеджера середнього рівня управління [16, с. 78].

У сутнісній характеристиці категорії «мотиваційний потенціал» в контексті розуміння змісту управління розвитком людського капіталу підприємства виділяють два змістових компоненти – мотиваційний та потенціал. Мотиваційний потенціал має чотири базових значення: психологічне, практичне, професіональне, почуття власної гідності [13, с. 227]. У зв'язку з тим, що існує значна кількість варіацій мотиваційної діагностики у складі дослідницьких процедур під час аудиту персоналу та системи менеджменту на підприємстві, серед основних мотивацій матеріального характеру доцільно виділити такі, як «формування та дослідження мотиваційного профілю, оплати праці (заробітної плати, премії, бонусів)» [2, с. 61]. Розрізняють три принципових напрямки в тенденціях розробки взаємодоповнюючих мотиваційних теорій – сучасні, атрибутивні та теорії поля [3, с. 110]. Враховуючи, що між мотивацією та стимулюванням існує тісний взаємозв'язок, у виняткових випадках стимул може трансформуватися і набувати форми мотиву. Зовнішня мотивація має впливати на внутрішню мотивацію, тобто стимулювання повинно впливати на формування мотивації. Отже, основою всіх програм, спрямованих на стабілізацію кадрових питань у закладі ресторанного бізнесу, має бути правильно розроблена система мотивації та стимулювання. Вітчизняні розробники пропонують застосовувати факторний аналіз фонду оплати праці. Особливо це актуально, враховуючи, що «рівень оплати праці в індустрії гостинності України впродовж тривалого періоду часу залишався одним із найнижчих серед усіх галузей економіки» [9, с. 150], а тривалі карантинні обмеження та війна призвели до ще більших ускладнень. Так, наприклад,

«вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності є надзвичайно низькою і в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сфер діяльності» [9, с. 152]. Ситуація з оплатою праці в індустрії гостинності України, зокрема й факти «тіньової заробітної плати» зумовлюють залежність й серед працівників ресторанів «від безпосередніх керівників (роботодавців), що жодним чином не сприяє підвищенню їх мотивації до праці» [9, с. 156]. Серед ключових викликів нової реальності в Україні для закладів ресторанного бізнесу також актуалізувалися питання ефективного управління працівниками під час воєнного стану та активних бойових дій, що зумовило пошук теоретичних і практичних аспектів для їх вирішення [10, с. 41]. Дослідженнями визначено, що вкладання 1 долара в розвиток персоналу може принести підприємству до 33 доларів прибутку [6, с. 104]. Отже, для забезпечення максимальної ефективності функціонування ресторанного підприємства на ринку виникає потреба пошуку оптимального розміру витрат на персонал [6, с. 107]. Треба зазначити, що «в сучасних ускладнених умовах господарювання принцип самостійності та свободи залишається і надалі головним чинником, що сприяє здійсненню й розвитку підприємницької діяльності» [1, с. 56].

Наразі дослідники більш активно пропонують в якості інструменту матеріального стимулювання працівників використовувати механізм їх участі в розподілі прибутку. Важливо чітко визначити вид прибутку, що береться за основу для врахування в механізмі застосування системи матеріального заохочення в готельно-ресторанних комплексах. Враховують, зокрема, показники маржинального прибутку, прямі постійні витрати, міжпосадові коефіцієнти [15, с. 317]. На основі участі персоналу вирізняють дві стадії механізму розподілу прибутку в системі матеріального стимулювання [15, с. 314]: розрахунок загальної суми фонду стимулювання персоналу для окремого дивізійного підрозділу та розподіл фонду стимулювання для окремого дивізійного підрозділу на основі відповідних міжпосадових коефіцієнтів між персоналом, зайнятим на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури дивізіону. Зазвичай пропонуються такі методи в роботі системи мотивації працівників, як організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові, що ґрунтуються на теорії мотивації праці [7, с. 23]. Повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, які відповідають її посаді, є основою моделі компетенцій та базою для формування системи управління працівниками. Наразі ця модель має бути зрозумілою та адаптивною, тобто з простою структурою. Теорії мотивації праці покладені в основу практики застосування основних підходів до розробки системи мотивації праці. Це стосується й ресторанного господарства, коли мотивація формується відповідно оцінці цінності праці (робочого місця), оплата – за оцінкою результатів праці та відповідно оцінці компетенцій [8, с. 49].

Наукові дослідження та практика функціонування найбільш ефективних ресторанних закладів дають підстави стверджувати про доцільність обрання керівником підприємства серед чотирьох основних методів поліпшення мотивації ті методи, які можуть бути найбільш ефективними для конкретно визначених цілей та стимулів. Так, наприклад, в основі матеріального методу – система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення; цільовий метод має за основу регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей або управління за цілями; в основі методу різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів – зміна характеристик роботи; в основі методу партнерства в управлінні – залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень [17, с. 107].

У цілому, за оцінками аналітиків, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій [5, с. 27], але навіть в умовах воєнного стану та бойових дій на певних ділянках фронту й небезпеки враження ворогом цивільної інфраструктури у закладах ресторанного бізнесу активно долучаються до вирішення нагальних питань щодо харчування та забезпечення укриттям у безпечних сховищах від ворожих обстрілів. Всі ці заходи та низка інших потреб вимагає не тільки людських зусиль, але й матеріальних витрат, тому важливе значення набуває потреба напрацювання відповідного балансу на різних ієрархічних рівнях підприємницької діяльності з урахуванням регулюючого фактору з боку державних органів влади, органів місцевого самоврядування, підприємництва тощо. На підприємстві може формуватися окремий фінансовий резерв і створений відповідний структурний підрозділ для вирішення таких питань.

В умовах воєнного стану під час визначення індикаторів оцінки виконання поставлених задач перед працівниками ресторанного підприємства варто подеколи враховувати подвійний або навіть «потрійний тягар зобов'язань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати» [10, с. 40]. Нова реальність вимагає удосконалювати систему управління персоналом і в ресторанному бізнесі, що зумовлює пошук теоретичних і практичних аспектів подолання викликів, пов'язаних із війною та її наслідками [10, с. 41]. Статистика підтверджує, що в умовах війни в Україні більшість з діючих бізнесів не в змозі забезпечити працівникам довоєнний рівень оплати праці, а новим працівникам, яких наймають на роботу, пропонують значно нижчий рівень заробітної плати, аніж був у середньому до повномасштабної війни [10, с. 45]. У зв'язку з цим сучасний менеджмент суб'єктів індустрії гостинності в процесі управління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наявних можливостей у процесі долавання викликів зовнішнього середовища. Вже сьогодні доцільно розробляти плани та умови щодо відновлення економіки в повоєнний період і формувати основу для повернення працівників та утримання їх на робочих місцях в умовах конкуренції як на внутрішньому ринку,

так і порівняно з державами Європейського Союзу, де в ресторанному бізнесі пропонуються вищі рівні заробітної плати та заохочувальні соціальні умови праці [11].

Отже, керівництво закладу ресторанного бізнесу має усвідомити та правильно організувати систему мотивації та управління матеріальним стимулюванням для працівників, адже правильно підібрана система мотивації та модель стимулювання сприяє максимальному розкриттю потенціалу його працівників. Для ефективного використання персоналу необхідно опанувати сучасні моделі та методи мотивації, а також чітко визначати мотивацію до роботи кожного працівника. Щодо досягнення позитивних результатів у діяльності закладів ресторанного бізнесу, керівникам таких закладів варто аналізувати всі мотиваційні чинники як колективу в цілому, так і окремого працівника, визначати наявну ресурсну базу для задоволення їх потреб у відповідності до планів і завдань підприємства як на поточний стан, так і в напрямку стратегії розвитку або стабілізації існуючих обставин. Особливо це стосується умов невизначеності в бізнесі, пов'язаних із кризовим станом в економіці країни, складними обставинами в галузевому бізнесі та воєнним станом в Україні. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності підприємства, яке надає ресторанні послуги в умовах кризи та невизначеності, є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом і виокремлення найбільш оптимального та ефективного варіанту в існуючих умовах господарювання та з урахуванням стратегії розвитку.

Для позитивного сприйняття колективом системи матеріального заохочення необхідно розробляти компетентні оцінювальні критерії, пов'язані з показниками функціонування підприємства та можливістю гнучкої модернізації. В умовах постійного зростання рівня конкуренції та подеколи браку кваліфікованих працівників, в ресторанному бізнесі набуває все більшого значення потреба створення ефективної системи мотивації персоналу та адаптованого до викликів часу управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України.

Висновки. Протягом виконання дослідження узагальнено понятійну складову концептуальних засад управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України в сучасних умовах ведення бізнесу. Доведено правомірність твердження про актуальність в умовах кризових явищ і невизначеності вирішення питань покращення мотивації та стимулювання працівників закладів ресторанного господарства. Визначено мотиваційні чинники для зацікавлення працівників сприяти ефективності в діяльності підприємства. Акцентовано увагу на необхідності систематично та професійно вишукувати нові моделі адаптації до змін умов функціонування ресторанних закладів через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Доведено важливість під час дії воєнного стану в Україні та й у повоєнний період застосовувати індикативний підхід до вибору методів управління

працівниками закладу ресторанного бізнесу та впровадження ефективних методів і форм їх стимулювання.

Результати дослідження можуть бути корисними для працівників туристичної галузі та готельного

бізнесу; науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти за спеціальностями «Туризм», «Готельно-ресторанна справа», «Технологія ресторанної справи», «Технології харчування (в ресторанному господарстві)».

Список використаних джерел:

1. Бортнік С.М., Вознюк Ю.С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Гуцан О. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамської Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2019. № 23. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971 р. Додаток до № 50, ст. 375. Редакція від 24.12.2023. Підстава – 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20322-08#Text>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 14(4). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>
6. Кошій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки. Регіональна економіка*. 2023. № 20(79). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Кучерява А., Горовий Д. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
8. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2021. № 4. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Левицька І.В., Климчук А.О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Том 14. № 3. С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств: *Наказ Міністерства праці та соціальної політики України* від 13.08.2004 № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>
13. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
15. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf
16. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15
17. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
18. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава : ПНТУ. 2021. Т. 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

References:

1. Bortnik S., Vozniuk Ju. (2023) Osoblyvosti rozvytku ta motyvatsiia pidpriemnytstva v umovakh viiskovoho stanu [Features of the development and motivation of entrepreneurship under the conditions of the military state]. *Market infrastructure*, no. 70, pp. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Hutsan O. M. (2023) Vyznachennia mistsia HR ta motyvatsiinykh doslidzhen v ramkakh diahnostychnykh protsesiv pidpriemstva [Determining the place of HR and motivation research in the diagnostic processes of the enterprise]. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (Economic Sciences)*, no. 1, pp. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Guczan O. M., Kuchynskij V. A., Kramskoj D. Yu. (2019) Naukometrychna systematyzaciya teoretichnyx pidxodiv do formuvannya motyvatsiiji [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]. *Visnyk*

- Nacionalnogo texnichnogo universytetu «Xarkivskiy politexnichnyy instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences):* zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU “XPI”. No. 23, pp. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [The Labor Code of Ukraine] of 10.12.1 of 10.12.1971 No. 322-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR. 1971.* Supplement to No. 50. Art. 375. Revision of 24.12.2023. Basis – 3494-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2023) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu. [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Food Industry Economics*, no. 14(4), pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
6. Koshchii O. V. (2023) Vytraty na personal na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Personnel costs at domestic enterprises], *Ekonomichni nauky. Rehionalna ekonomika*, no. 20(79), pp. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Kucheriava A. S., Gorovyi D. A. (2021) Systema udoskonalennia motyvatsii personalu [System for improving staff motivation], *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu “Kharkivskiy politexnichnyy instytut” (ekonomichni nauky)*, no. 3, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
8. Kuchynskiy V. A., Gutsan O. M. (2021) Formuvannya efektyvnoyi systemy motyvatsiieiu personalu na osnovi modelej kompetencij [Formation of an effective system motivation personnel on the basis of competence models]. *Bulletin of the National Technical University “KhPI” (economic sciences) – Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences):* zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU “XPI”. No. 4, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Kozhushko S. P. (2023) Problemy z rivnem oplaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1(58), pp. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2022) Upravlinnia personalom hotelno-restorannoï sfery v umovakh voiennoho stanu. [Personnel management in the hotel and restaurant sector under martial law]. *Economics and business management*, vol. 14, no. 3. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Liubomudrova N., Hoichuk V. (2022) Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy psliavoiennoho vidnovlennia [Changes in the labor market under the conditions of martial law and prospects for post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [Methodical Recommendations on Remuneration of Employees of Small Enterprises]. *Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine* of 13.08.2004 No. 186. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>
13. Nazarenko L. M. (2023) Motyvatsiinyi potentsial upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu orhanizatsii [Motivation potential of human capital development management of the organization]. *Herald of KHNTU*, no. 1(84), pp. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Pohorielova T. (2023) Doslidzhennia problem stymuliuvannia pratsi [Research of problems stimulation of labor]. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)*, no. 3, pp. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
15. Popyk M. M. (2019) Formuvannya 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 enterprise management. Dnieper State Academy of Construction and Architecture*. No. 4(21), pp. 311–318. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf
16. Ryabenka M. O., Mazurkevych I. O. (2020) Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva. [Management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres]. *Intellect XXI*, no. 1, pp. 75–80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15
17. Sokoliuk K., Dodon O., Sokoliuk I. (2022) Napriamy vdoskonalennia motyvatsii pratsi na pidpriemstvi sfery posluh: osoblyvosti realizatsii v kryzovyi period [Directions for Improving Labor Motivation at a Service Enterprise: Peculiarities of Implementation in a Crisis Period]. *Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 4(83), pp. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
18. Terebukh A., Ilnytska-Hykavchuk H. (2019) Pryntsypy ta metody motyvatsii pratsivnykiv turystychnoho pidpriemstva [Principles and methods of motivating employees of a tourism enterprise]. *Scientific journal “Young Scientist”*, no. 5 (69), pp. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>

Larysa Chepurda, Iryna Herman
Cherkasy State Technological University

CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES OF RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS IN UKRAINE

In the context of the crisis and certain uncertainty caused by the war and the consequences of previous quarantine restrictions, old methods of motivation and incentives in Ukraine may be ineffective, which necessitates fundamental changes in the labor relations system, as well as the need for each restaurant manager to review motivational mechanisms, types and tools for incentivizing employees

and identify adequate tools for influencing employees, methods and forms of their incentives, which is why the study is relevant. The purpose of the article is to summarize the conceptual component of conceptual approaches to the theoretical provisions of managing the material incentives of employees of restaurant business establishments in modern economic conditions. To analyze the existing theoretical framework for managing the material incentives of employees of restaurant business establishments, attention is focused on conceptual approaches to those theoretical provisions that comprehensively cover this issue on the basis of fundamental knowledge, principles and basic concepts. In order to reveal the subject of scientific research, the article uses such methods as analysis and synthesis, systematization and comparison, classification. It is proved that effective motivation in a restaurant business establishment is associated with constant and continuous work on researching the needs of restaurant employees and observing their behavior during work, taking into account their life situations and needs at the personal and professional level. Scientific research in the field of adaptive and motivational management is generalized. Attention is focused on such a characteristic of human capital development management of an organization as a system of harmonization of mutual influences of management subjects and personnel on the basis of establishing partnerships, interactive interaction, self-management and self-organization through the development and implementation of flexible motivational and stimulating models of labor activity of employees. The author proves the importance of applying an indicative approach to the choice of methods of management of restaurant business employees and the introduction of effective methods and forms of their incentives during martial law in Ukraine and in the post-war period. The scientific novelty of the study is to generalize the essential features of the conceptual component of conceptual approaches to the theoretical provisions of management of material incentives for employees of restaurant business enterprises in modern economic conditions on the example of restaurant business establishments in Ukraine.

Keywords: salary, personnel, crisis, managers, enterprise, stimulation, restaurant business, labor, management.

Статтю подано до редакції 06.01.2025