

УДК 640.41:331

Транченко Л. В.

lydatranch@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0900-5484

*д.е.н., проф., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Уманський національний університет, м. Умань*

Транченко О. М.

oleksandrtranchenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0639-5109

*к.е.н., доц., доцент кафедри інформаційних технологій,
Уманський національний університет, м. Умань*

Лопатюк Р. І.

ruslanaivan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0663-8307

*к.е.н., доц., доцент кафедри оподаткування та фінансів,
Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва, м. Вінниця*

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню питань мотивації та матеріального стимулювання трудової діяльності індустрії гостинності як головного джерела активності персоналу організації. На характер прояву трудової поведінки та активності співробітників впливають застосовувані на підприємстві форми оплати праці та стимулювання персоналу, що базуються на принципі матеріальної зацікавленості та структури трудової мотивації. Не всі підприємства розуміють важливість управління процесом мотивації та стимулювання своїх працівників. Проблема мотивації та стимулювання персоналу і сьогодні залишається однією із затребуваних у наукових колах. З багатьох питань у вчених немає єдиної точки зору. Недостатньо досліджено методичні аспекти, пов'язані з оцінкою впливу процесів мотивації та стимулювання на трудову поведінку та активність персоналу в сучасних умовах розвитку економіки, виробленням практичних рекомендацій для готельно-ресторанного бізнесу з управління цими процесами. Розвиток цифрових технологій створює об'єктивні передумови їхнього використання у системі мотивації, оплати та стимулювання праці працівників. Дані обставини визначають актуальність проведеного дослідження, метою якого було вивчення впливу процесів мотивації та стимулювання на трудову поведінку та активність працівників, формування мотиваційного механізму на підприємствах сфери обслуговування та діагностика системи мотивації та стимулювання співробітників. У статті представлено авторську модель управління трудовою поведінкою та активністю персоналу на основі системи мотивації та матеріального стимулювання, визначено послідовність етапів формування мотиваційного механізму в організації, встановлено їх взаємозв'язок. У статті представлені результати аналізу використання цифрових технологій у системі мотивації та матеріального стимулювання персоналу, діагностики системи мотивації та матеріального стимулювання персоналу на прикладі підприємств індустрії гостинності.*

Ключові слова: мотивація, матеріальне стимулювання, трудова поведінка, трудова активність, цифрові технології, індустрія гостинності.

Tranchenko Liudmyla

lydatranch@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0900-5484

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Uman National University, Uman

Tranchenko Oleksandr

oleksandrtranchenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0639-5109

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Uman National University, Uman

Lopatiuk Ruslana

ruslanaivan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0663-8307

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Taxation and Finance, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship, Vinnytsia

MOTIVATION AND MATERIAL INCENTIVE SYSTEMS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY USING DIGITAL TECHNOLOGIES

Abstract. The article addresses the critical aspects of motivation and material incentives in the hospitality industry, highlighting their vital role as primary drivers of employee performance and organizational effectiveness. Labor behavior and employee activity significantly depend on the remuneration systems and motivational tools implemented by enterprises, which are deeply rooted in the principles of financial incentives and structured labor motivation. However, despite extensive recognition, many organizations still underestimate the importance of effectively managing motivation and incentive processes among their workforce. Consequently, issues related to employee motivation and material stimulation remain highly debated and relevant within academic and professional communities. Currently, there is no unified scientific consensus on many conceptual and methodological aspects. Notably, there is a pronounced gap in methodological frameworks for evaluating the impact of motivation and incentive practices on employee behavior and productivity, particularly under modern economic conditions. Furthermore, there is a pressing need for practical guidance tailored specifically to the hotel and restaurant sectors for effectively managing these motivational processes. The rapid advancement and widespread implementation of digital technologies have created robust preconditions for their integration into motivation, remuneration, and incentive systems. Digital solutions offer new possibilities for enhancing transparency, efficiency, and responsiveness in employee incentive programs, thereby directly influencing labor activity and organizational outcomes. Given these contexts, the present research holds considerable relevance. The primary objective was to thoroughly investigate how motivational and incentive mechanisms shape employee behavior and activity, establish an effective motivational framework specifically tailored for service enterprises, and conduct comprehensive diagnostics of existing motivation and incentive systems. The article introduces the author's conceptual model for managing employee work behavior and activity, emphasizing material incentives and motivational strategies. It outlines clearly defined stages in building a motivational mechanism within organizations and describes their interconnections. Moreover, the article provides a detailed analysis of how digital technologies are currently utilized within motivation and incentive frameworks in hospitality enterprises. It also presents empirical findings from diagnostics conducted on motivation and material incentive systems, showcasing practical insights and recommendations based on enterprises operating in the hospitality industry.

Keywords: motivation, material incentive, work behavior, labor activity, digital technologies, hospitality industry.

JEL Classification: J24, L26, M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-11>

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій (ІКТ), нагальна потреба нарощувати людський капітал затребуваними цифровими компетентностями, прагнення менеджменту компаній повніше використати трудовий потенціал персоналу й забезпечити оптимальний баланс інтересів найманих працівників і роботодавців сформулювали об'єктивні передумови для створення й упровадження на українських підприємствах нових, гнучких форм матеріального стимулювання. Такі інструменти, базовані на принципах соціального партнерства, дають змогу поєднати особисті цілі співробітників із результатами діяльності організацій.

Водночас для вітчизняної та світової економіки зберігається проблема низьких темпів зростання продуктивності праці; її вирішення безпосередньо залежить від підвищення трудової активності працівників через системне задоволення їхніх матеріальних, соціальних і професійних потреб.

Форми оплати праці та моделі стимулювання, що використовуються на підприємстві, істотно впливають на прояви трудової активності, оскільки ґрунтуються на принципі матеріальної зацікавленості й враховують структуру індивідуальної мотивації. Проте, як засвідчило проведене авторами дослідження, чимало українських компаній і досі недооцінюють важливість комплексного управління мотиваційним процесом, ядром якого є формування мотиваційного профілю організації.

Найпоширенішими залишаються традиційні системи «батога й пряника». Проте в умовах диджиталізації бізнес-процесів і прискореного оновлення технологій вони вже не забезпечують бажаного ефекту. Необхідно розробляти й упроваджувати інноваційні, персоніфіковані методи стимулювання, вибудовані з урахуванням індивідуальної структури мотивації співробітників. Це дозволить максимально зацікавити працівників в опануванні ІКТ-навичок і цифрових компетенцій, покращити індивідуальні та командні результати, залучити й утримати цінні кадри, а отже – забезпечити стійке зростання ефективності діяльності підприємства.

Очевидно, що процес формування мотиваційного профілю організації та адаптації до нього системи стимулювання персоналу має бути керованим; без цілеспрямованого менеджменту компанія не зможе створити

дієву модель мотивації й матеріального заохочення праці [1, с. 669].

Попри широкий арсенал методів і форм заохочення персоналу, провідним детермінантом трудової активності залишається саме матеріальне стимулювання. Фінансові інструменти – премії, надбавки, участь у прибутках, опціони, – мають найбільшу «мобілізаційну силу», оскільки створюють прямий і прозорий зв'язок між результатами праці та особистою вигодою працівника. Чітко визначена грошова винагорода дає змогу вимірювати ефективність роботи у зрозумілих для співробітників одиницях – конкретною сумою коштів, що, у свою чергу, напряду корелює зі зростанням продуктивності праці [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації й проблем матеріального та нематеріального стимулювання працівників індустрії гостинності вже багато років перебуває у центрі уваги широкого кола дослідників. Його активно вивчають економісти, соціологи, організаційні психологи, експерти з управління людськими ресурсами, а також практики сервісного менеджменту як в Україні, так і за кордоном.

Такий інтерес зумовлений високою трудоємністю галузі, постійним безпосереднім контактом персоналу з клієнтами й критичною роллю якісного сервісу у формуванні лояльності гостей. Саме тому наукові та прикладні дослідження зосереджуються на пошуку ефективних мотиваційних моделей, здатних підвищити залученість співробітників, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільний рівень конкурентоспроможності підприємств гостинності на глобальному ринку послуг.

Даній темі мотивації та стимулювання присвячені наукові праці таких авторів, як: Буторіна В. Б. та Ковтуник І. І. [1], Веремєєнко О. О. [2], Гуменюк А. В., Ящук Т. А. [4], Мартин О. М. та Живко О. В. [6], Яцик М. Р. [7], Костишина А. І. [8], Кісь Г. Р. і Мазур Ю. М. [12], Зельов А., Махсма М. Б. [14], Б. Р. Монюк, У. С. Савків [18], Ткаченко К. А. та Коптев Г. М. [19], Живко З. Б.

Питаннями організації та відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану в Україні займалися видатні вчені: Кожушко С. П. [11], Мелешин А. В., Маньгора Т. В. [13], Мільман Л., Мустеца І., Семенюк В. [15].

Попри помітний науковий і практичний інтерес до проблеми, низка її аспектів усе ще

залишається малодослідженою. Досі немає консенсусу щодо сутнісного наповнення базових категорій «мотивація» та «стимулювання»: окремі автори вбачають у них тотожні процеси, тоді як інші наголошують на принциповій різниці між внутрішніми спонуканнями й зовнішніми важелями впливу.

Недостатньо опрацьовано й методичні підходи до вимірювання того, як різні мотиваційні й стимулювальні інструменти позначаються на трудовій поведінці та залученості персоналу в сучасній, динамічній економіці. Зокрема, бракує ґрунтовних алгоритмів, які дозволяють б: кількісно оцінювати зміни у продуктивності, плинності кадрів та рівні сервісу після впровадження нових схем заохочення; формувати практичні рекомендації для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням їхньої високої залежності від якості клієнтського досвіду й емоційної праці співробітників; враховувати галузеві особливості та сезонні коливання попиту на послуги.

Майже не розкритим залишається й потенціал цифрових технологій у системі мотивації й стимулювання працівників індустрії гостинності. Ідеться про використання:

- HR-аналітики та Big Data для персоналізованих мотиваційних програм;
- мобільних застосунків із гейміфікованими завданнями та миттєвим зворотним зв'язком;
- платформ краудсорсингу і соціального визнання, що підсилюють корпоративну культуру;
- блокчейн-рішень для прозорого нарахування бонусів і «крипто-бейджів» за досягнення.

Наведені прогалини і суперечності підкреслюють актуальність подальших досліджень, результати яких висвітлено у цій статті та спрямовано на формування цілісної, інноваційної моделі мотивації й стимулювання персоналу готельно-ресторанних підприємств.

Постановка завдання. Отже, ключовими завданнями нашого дослідження стали: розробка інтегрованої моделі управління трудовою поведінкою та активністю персоналу, що базується на сучасній системі мотивації й матеріального заохочення (премії, бонуси, програми участі у прибутках, опції тощо); формування комплексного мотиваційного механізму в організації, який поєднує внутрішні (ціннісні, професійні, соціальні) та

зовнішні (фінансові, статусні) стимули і враховує галузеві особливості готельно-ресторанного бізнесу; побудова діагностичної методики для оцінювання ефективності системи мотивації й стимулювання співробітників – від аналізу потреб і поведінкових індикаторів до моніторингу результативності за допомогою цифрових HR-аналітичних інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У підґрунті будь-якої мотиваційно-стимулюючої системи лежать потреби – внутрішні «сигнали браку», заради задоволення яких працівник свідомо або підсвідомо спрямовує свою активність. Потреба, по суті, – це суб'єктивне переживання людиною нестачі певних благ чи умов, що запускає й підтримує її дії.

Наукова література пропонує чимало класифікацій потреб. Найвідоміша – піраміда А. Маслоу, де п'ять груп потреб умовно поділяють на:

- первинні (фізіологічні) – харчування, сон, безпека існування;
- вторинні (психологічні) – приналежність, повага, самореалізація.

У контексті нашого дослідження акцент зроблено саме на матеріальних потребах, бо саме вони найпростіше конвертуються у зрозумілі стимули – заробітну плату, премії, бонуси, акційні опції, корпоративний соціальний пакет тощо, – які безпосередньо впливають на трудову поведінку та продуктивність.

Для задоволення матеріальних потреб працівникові потрібні конкретні, реально досяжні блага. Лише ті вигоди, що сприймаються як реалістичні та досяжні в поточних умовах, здатні стати ефективними стимулами. У цьому сенсі стимул виступає зовнішнім «рушієм» праці – це обіцяне благо, яке роботодавець готовий надати співробітникові в обмін на виконання певних дій, функцій або досягнення визначених результатів (наприклад, KPI-бонус за перевищення плану, «13-та» зарплата за лояльність, гнучкі надбавки за мультискіл).

Таким чином, грамотно сформована система матеріального стимулювання «накладається» на об'єктивну ієрархію потреб і перетворює потенційну енергію браку на конструктивну трудову активність працівників, спрямовану на досягнення цілей підприємства.

Матеріальні потреби, так само як і всі інші, усвідомлюються людиною через

інтерес – тобто крізь спрямовану увагу до певного «дефіциту» та бажання його подолати. Коли йдеться про готельно-ресторанну сферу, цей інтерес набуває форми матеріальної зацікавленості: персонал прагне одержати конкретні фінансові вигоди (заробітну плату, чайові, бонуси, частку у сервісному зборі тощо), аби підвищити власний добробут. Заохочення стає помітним у трудовій поведінці: співробітники активніше продають додаткові послуги, виконують більше замовлень, дбайливіше ставляться до гостей, що зрештою фіксується у зростанні обороту, середнього чеку та виробітку на одного працівника.

Однак сам факт інтересу ще не гарантує дії. Щоб інтерес переріс у мотив, працівник має бути впевнений, що бажане благо справді досяжне, а необхідні зусилля – посильні й пропорційні цінності потреби. Лише реально доступні та прозоро окреслені стимули (наприклад, «+20 % до окладу за перевищення КРІ» або «цифрові бейджі, що конвертуються у грошові ваучери») здатні трансформувати інтерес у внутрішній спонукальний імпульс і, як наслідок, у конкретну поведінку.

Різноманіття людських потреб породжує таке саме різноманіття інтересів і мотивів,

тож мотивацію доцільно розглядати як динамічний внутрішній процес формування мотивів і як стан готовності діяти у спосіб, що відповідає сформованій структурі мотивів.

На цю внутрішню «енергетику» безпосередньо впливає стимулювання – цілеспрямований зовнішній вплив на трудову поведінку через конструювання системи стимулів і створення умов для їх реалізації. У сучасних готельно-ресторанних компаніях така система дедалі частіше спирається на цифрові інструменти: мобільні додатки з гейміфікованими завданнями, HR-аналітику в реальному часі, електронні платформи соціального визнання тощо. Вони збільшують прозорість, скорочують часовий розрив між результатом і нагородою і тим самим підсилюють матеріальну зацікавленість, що прямо корелює з вищою продуктивністю та якістю сервісу.

Отже, спираючись на ґрунтовний аналіз механізмів мотивації та стимулювання, автори статті запропонували концептуальну модель, що демонструє, як саме ці процеси формують трудову поведінку й підвищують активність персоналу (рис. 1).

У запропонованій авторами моделі головний акцент зроблено на взаємозв'язку ком-

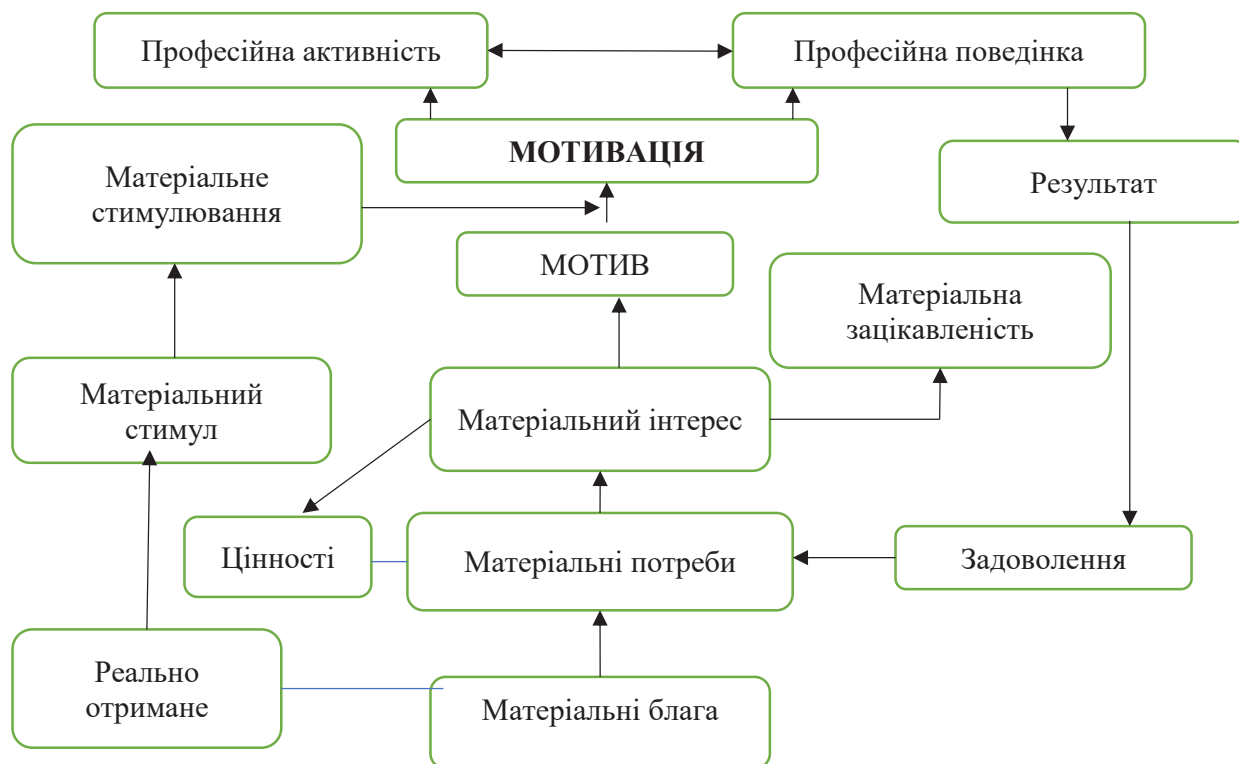


Рис. 1. Модель управління трудовою поведінкою та активністю персоналу на основі системи мотивації та матеріального стимулювання

Джерело: складено авторами

понентів системи мотивації та матеріального заохочення персоналу, що наочно демонструє, як саме ця система формує поведінку й підсилює активність співробітників.

Водночас, щоб отримати повне уявлення про механізм дії такої системи, слід розглянути етапи побудови мотиваційного механізму на підприємстві:

- Визначення стратегічних напрямів мотиваційної політики підприємства у прив'язці до його місії, бачення та довгострокових цілей.

- Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на структуру трудової мотивації колективу (ринкові умови, корпоративна культура, демографічний склад, цифрова зрілість тощо).

- Пошук можливостей коригування чинників у межах затвердженої мотиваційної політики (зміни в оплаті праці, соціальні пакети, гнучкі графіки, цифрові платформи визнання).

- Добір методів впливу на формування та структуру мотивації персоналу (матеріальні й нематеріальні стимули, гейміфікація, розвиткові програми).

- Визначення інструментів керування поведінкою й активністю працівників (КРІ-бонуси, опції, рейтингова система, мікробонуси через мобільні застосунки).

- Прийняття управлінського рішення щодо запровадження обраних інструментів у практику підприємства та затвердження плану-графіка.

- Мобілізація необхідних управлінських ресурсів (кадрових, фінансових, технологічних) для реалізації мотиваційної політики.

- Оцінювання результативності мотиваційної політики за допомогою HR-аналітики та коригування її параметрів на основі отриманих даних.

Залежно від того, які бізнес-цілі висуває керівництво, доцільно виділяти дві базові моделі мотивації та матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу (див. рис. 2).

Модель підвищення продуктивності – фокусується на прямих фінансових стимулах і жорстких КРІ для швидкого приросту виробничих показників. Модель розвитку та залученості – робить ставку на поєднання грошових і нематеріальних чинників (кар'єрне зростання, навчання, гнучкі умови праці, цифрові платформи визнання) з метою довгострокового утримання талантів і нарощування людського капіталу.

Таким чином, система мотивації стає не просто набором інструментів, а керованою багаторівневою конструкцією, що адаптується до стратегічних завдань підприємства і забезпечує сталий розвиток його трудового потенціалу (рис. 2).

Перша модель мотивації та матеріального заохочення персоналу спрямована на те, щоб створити таку систему грошових стимулів, яка підтримує вже сформований мотиваційний профіль підприємства й забезпечує стабільне відтворення бажаних моделей поведінки працівників.

Друга модель, навпаки, робить акцент на налаштуванні самої системи заохочень – вона гнучко підкореговує види й рівні стимулів під фактичну структуру мотивів колективу, щоб досягнути максимальної відповідності між потребами співробітників та інтересами підприємства.

Глобальний тренд останніх років – масове впровадження цифрових рішень у HR-процеси. Інформаційні системи, штучний інтелект і машинне навчання дозволяють обробляти великі обсяги HR-даних, автоматизувати підбір, навчання, управління продуктивністю й, звісно, мотиваційно-стимулювальні програми. За підсумками моніторингу ринку «скрізних» цифрових технологій автори узагальнили інформацію про найпоширеніші продукти в Україні та за кордоном (див. табл. 1).

Впровадження наскрізних цифрових рішень у процеси управління персоналом, зокрема до системи мотивації й матеріального стимулювання, продемонструвало стійку позитивну динаміку.

Автори провели аудит мотиваційної та заохочувальної системи на підприємствах, що працюють у сфері гостинності. Діагностика охоплювала два ключові блоки:

- Оцінювання мотиваційного клімату в компаніях.

- Аналіз системи матеріального стимулювання та її відповідності мотиваційному профілю співробітників.

Для комплексного дослідження було використано низку перевірених методик:

- інструмент «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір);

- двофакторну модель задоволеності роботою (Ф. Герцберг);

- ієрархію потреб (А. Маслоу);

- шкалу «Потреба в досягненнях» (Д. МакКлелланд).

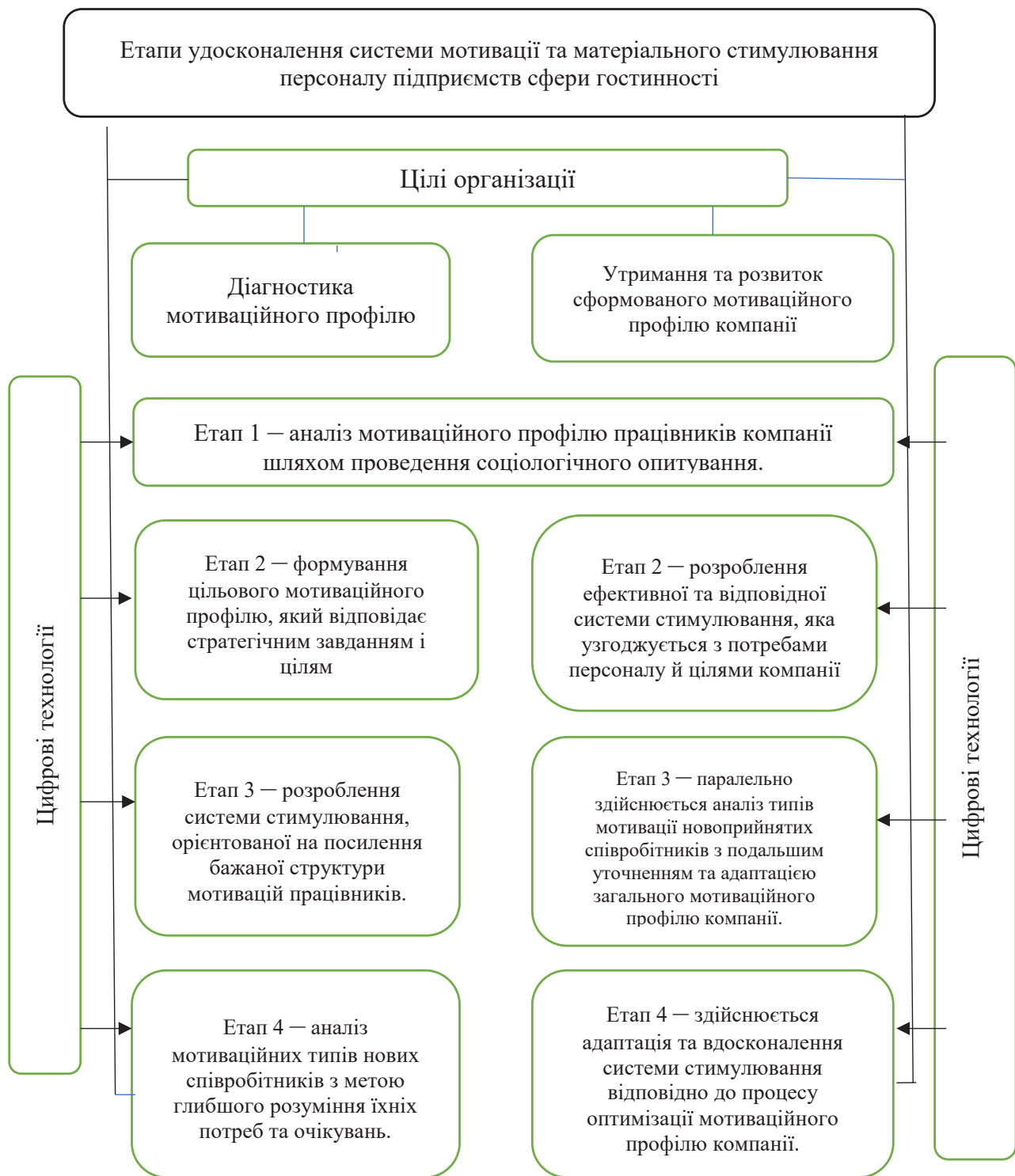


Рис. 2. Алгоритм формування системи мотивації та матеріального стимулювання в організації із застосуванням цифрових технологій

Джерело: складено авторами

Підсумкові результати мотиваційного аудиту сервісних підприємств узагальнено в таблиці 2.

Результати аналізу мотиваційного клімату досліджених підприємств індустрії гостин-

ності засвідчили, що найбільшу групу працівників ($\approx 34,8\%$) становлять ті, хто вирізняється високою потребою в цікавій роботі та особистих досягненнях. Трохи менше (близько $26,6\%$) сконцентровані насамперед

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз наскрізних цифрових технологій у системі мотивації
та стимулювання персоналу**

Цифрова платформа	Опис платформи	Застосування платформи в процесі управління через призму мотивування та стимулювання персоналу
Work'n'Roll (RAMAX)	Корпоративна блокчейн-платформа: співробітники заробляють токени за досягнення та обмінюють їх на матеріальні чи нематеріальні бенефіти.	Гейміфікований механізм стимулювання з peer-to-peer переказами й повною прозорістю транзакцій.
WebSoft HCM (WebTutor)	Комплексна система для автоматизації HR-процесів і управління талантами.	Дозволяє швидко запровадити KPI-оцінку, що безпосередньо зв'язує винагороду з результатами.
Qualcomm Snapdragon XR2 (5G XR-платформа)	Комбінація AR/VR/MR-технологій зі штучним інтелектом і 5G-зв'язком.	Моделює робочі процеси й формує науково обґрунтовані норми праці – фундамент для справедливої мотивації.
Drishti AI Video Analytics	Неперервне відеоспостереження та аналіз операцій на робочому місці.	Фіксує простой й перевитрати часу, створює базу для преміювання за підвищення продуктивності.
Morgan.Lean	Система відеоаналітики цеху в режимі реального часу.	Відображає особисту й командну продуктивність на екранах, підвищуючи змагальність і самоконтроль.
Directum Smart Search	«Розумний» пошук документів на базі семантичного аналізу.	Скорочує час на підготовку даних для розрахунку зарплати й бонусів, прискорюючи зворотний зв'язок зі співробітником.
Work'n'Roll (RAMAX)	Корпоративна блокчейн-платформа: співробітники заробляють токени за досягнення та обмінюють їх на матеріальні чи нематеріальні бенефіти.	Гейміфікований механізм стимулювання з peer-to-peer переказами й повною прозорістю транзакцій.

Джерело: складено авторами за результатами дослідження

на матеріальному добробуті та розмірі заробітної плати.

У межах нашого дослідження був також сформований мотиваційний профіль персоналу сервісних компаній за методикою Ш. Пічі та П. Мартіна “Motivational Profile of the Individual”.

Узагальнення отриманих даних (рис. 3) дало змогу дійти такого висновку: мотиваційна структура колективів є диференційованою, тому ефективна система заохочень повинна поєднувати стимули розвитку й самореалізації з конкурентними фінансовими винагородами, інакше підприємства ризикують втратити частину мотивованих досягати успіху співробітників або тих, хто орієнтований головню на матеріальні вигоди.

Більшість опитаних працівників досліджуваних підприємств гостинності відзначили у переліку мотиваційних чинників дві ключові позиції – високу заробітну плату та комфортні умови праці. Такий вибір типовий для співробітників із інструментальним типом мотивації; отже, під час розроблення системи заохочень саме цій групі слід гарантувати адекватну й прозору грошову винагороду, прямо пов'язану з результатами роботи.

Водночас частина респондентів на перше місце поставила досягнення цілей, визнання заслуг та вплив на події й людей – ознака професійного мотиваційного профілю. Для цієї категорії вирішальними будуть організаційні стимули: максимальна автономія, гнучкий графік, можливості кар'єрного й фахового зростання.

Таблиця 2

**Результати оцінки мотиваційного клімату підприємств індустрії гостинності
в Черкаській області**

Результати оцінки мотиваційного клімату в компанії			
Мотивація професійної діяльності працівників відіграє ключову роль у формуванні їх трудової поведінки та рівня ефективності.	Система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають людину до активної діяльності та досягнення поставлених цілей.	Аналіз мотиваційної структури за ієрархією потреб	Рівень потреби в досягненнях
У структурі трудової мотивації працівників компанії домінує внутрішня мотивація (33%), що свідчить про сприйняття роботи як самодостатньої цінності та джерела самореалізації. Водночас для частини персоналу (28%) ключову роль відіграє зовнішня мотивація, зокрема матеріальні стимули, які розглядаються як засіб задоволення фінансових потреб.	Для більшості співробітників (37%) особливо значущою є потреба в досягненнях. Працівники з таким типом мотивації зазвичай вирізняються високою працездатністю та цілеспрямованістю, однак схильні до індивідуалізму та не завжди готові ділитися результатами з колегами. Це може створювати труднощі в реалізації командних проєктів і провокувати внутрішні конфлікти. Крім того, для окремих співробітників важливою залишається і потреба у винагороді (26%).	Найвищі оцінки за шкалою мотиваційних пріоритетів отримали потреби в самореалізації (36%) та матеріальному добробуті (27%), що свідчить про необхідність поєднання нематеріальних і фінансових стимулів у системі управління персоналом.	Загальний рівень мотивації досягнення та орієнтації на успіх у працівників оцінюється як середній. Це означає, що хоча прагнення до поліпшення результатів присутнє, наполегливість у досягненні цілей не є домінуючою характеристикою колективу.

Джерело: складено авторами

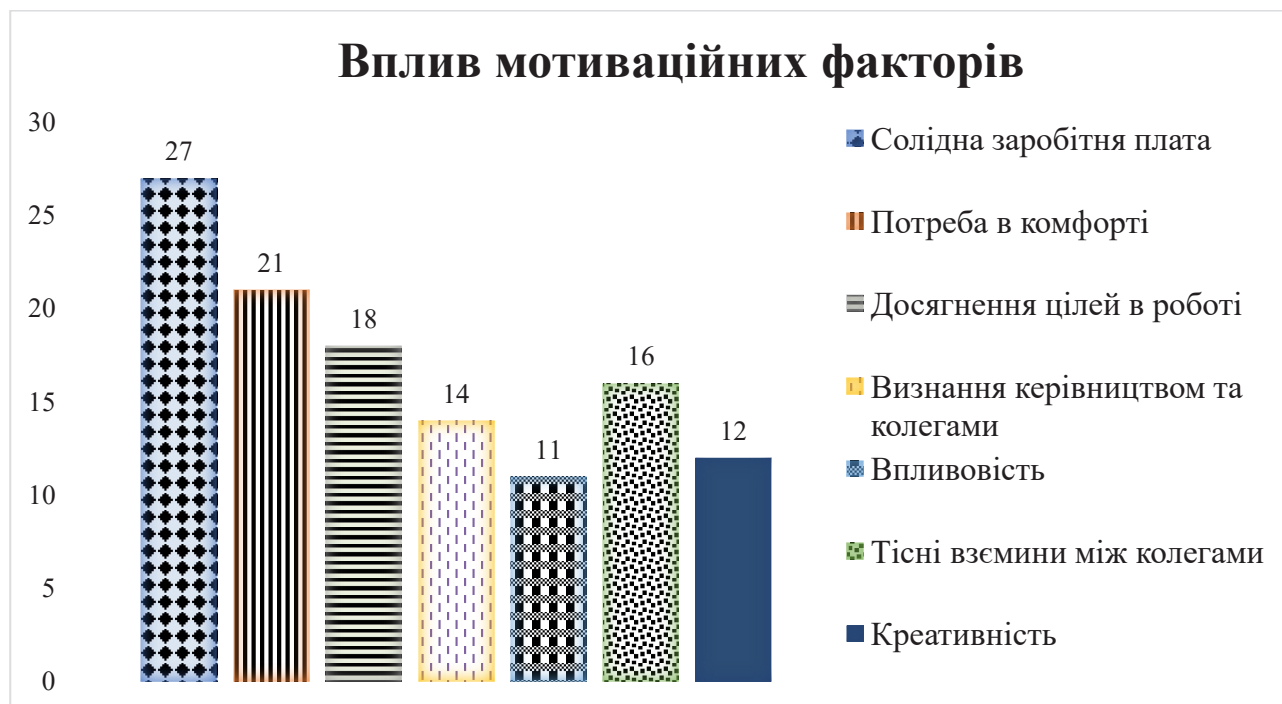


Рис. 3. Ранжування мотиваційних чинників за рівнем їх значущості серед співробітників сфери обслуговування Черкаської області

Джерело: складено авторами

Друге завдання нашого дослідження – оцінка чинної на підприємствах системи матеріальних стимулів – найзатребуванішої форми заохочення – і перевірка її відповідності сформованому мотиваційному профілю персоналу.

Усі матеріальні стимули в аналізованих компаніях поділяються на:

- грошові – оклад, доплати, надбавки, премії за досягнуті результати;
- опосередковано-грошові – соціальні виплати й пільги за колективним договором;
- відпочинок і путівки, що повністю чи частково фінансує роботодавець;
- пільгові позики; компенсація транспортних витрат; безоплатне користування спортоб'єктами;
- добровільне медичне страхування; матеріальна допомога до відпустки;
- додаткове (недержавне) пенсійне забезпечення; оплата мобільного зв'язку; подарунки до визначних подій і свят.

Заробітна плата залишається осердям матеріального стимулювання та ключовим елементом мотиваційного механізму трудової активності. Відтак у процесі аналізу системи оплати праці особливої ваги набуває структура зарплати. Саме тому ми окремо дослідили її компоненти на всіх підприємствах вибірки; узагальнену діаграму подано на рис. 4.

Результати аналізу структури заробітної плати засвідчили переважання змінної частини оплати праці, що є типовим для торговельних підприємств та підприємств сфери

послуг. Особливість їхньої діяльності полягає в тому, що персонал має безпосередній вплив на кінцевий фінансовий результат, що дозволяє чітко вимірювати внесок кожного працівника в прибуток організації.

Відповідно, для підвищення мотивації працівників щодо досягнення планових показників прибутковості та збільшення обсягів продажів необхідно максимально пов'язати розмір їхньої зарплати з цими показниками. Водночас занадто низька частка постійної (тарифної) складової може спричинити нестабільність у системі оплати праці. Таким чином, виникає необхідність пошуку оптимального балансу між постійною (тарифною) та змінною частинами заробітної плати.

Керівництво підприємств розуміє ризики й негативні наслідки, які можуть виникнути в разі надмірного зменшення постійної (гарантованої) частини зарплати, тому спрямовує зусилля на встановлення найбільш ефективного співвідношення між тарифною та преміальною складовими шляхом поступового збільшення питомої ваги постійної частини у загальній заробітній платі.

Для більш глибокого розуміння ситуації нами було оцінено реальний стан та проблеми наявної системи матеріального стимулювання на підприємстві. У процесі дослідження аналізувалися рівень задоволеності працівників системою матеріального стимулювання, а також значущість її окремих елементів. В опитуванні взяли участь 53,9% від загальної чисельності персоналу підприємства.

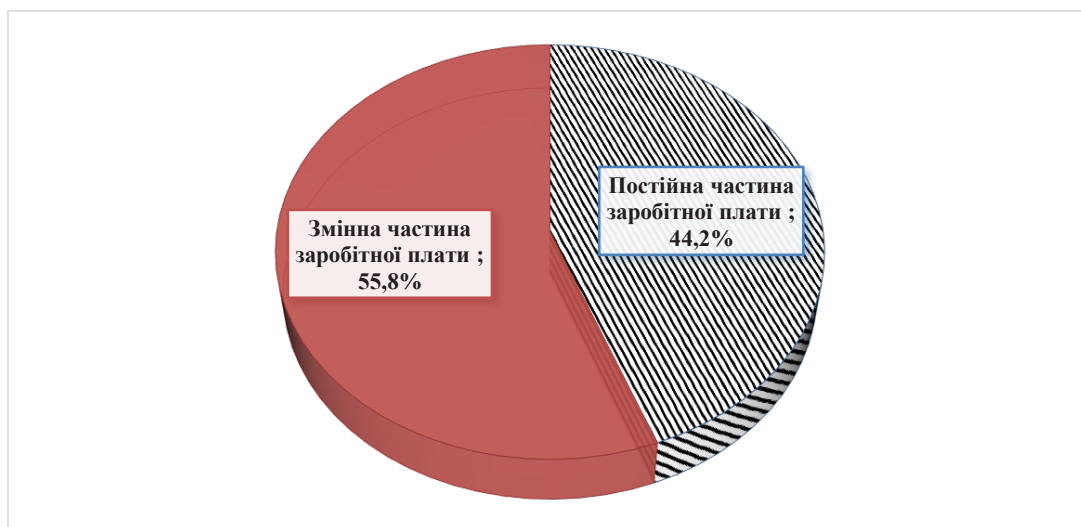


Рис. 4. Структура заробітної плати працівників сфери обслуговування Черкаської області, %

Джерело: складено авторами

Дослідження щодо значущості для працівників підприємства різних складових системи матеріального стимулювання, а також їхнього ставлення до неї проводилося методом анкетування. Анкета містила 20 закритих питань, відповіді на які були анонімними для забезпечення максимальної об'єктивності результатів. Учасникам пропонувалось обрати варіант відповіді, що найточніше відповідає їхній позиції.

Усі запитання анкети були згруповані за такими напрямками:

- запитання щодо рівня задоволеності персоналу чинною системою матеріального стимулювання;
- запитання, які стосувалися оцінки ефективності існуючої системи матеріального стимулювання;
- питання щодо нормативного регулювання системи матеріального стимулювання;
- питання щодо важливості окремих елементів цієї системи.

За результатами проведеного анкетування з'ясувалося, що матеріальні стимули відіграють суттєву роль для працівників підприємства. 52,9% респондентів визначили матеріальну винагороду як першочерговий чинник мотивації. Водночас лише 8,8% опитаних зазначили, що для них важливішими є моральні стимули. Близько 35,4% респондентів дотримуються позиції щодо рівноцінності матеріальних і моральних стимулів та вважають, що оптимальна система повинна поєднувати обидва види заохочення.

За результатами проведеного опитування значна частина співробітників (55,9%) цілком задоволена наявною системою матеріального стимулювання. Водночас частка тих, хто висловив незадоволення, хоча й менша половини, однак є доволі істотною (32,3%). Ще 11,8% респондентів не змогли чітко визначитися з цього питання.

Основними причинами незадоволення системою матеріального стимулювання, на думку працівників, є недостатній облік індивідуального внеску при формуванні зарплати та те, що темпи зростання зарплати нижчі за рівень інфляції.

Дослідження показало, що працівники добре обізнані з можливостями соціального пакету компанії та активно користуються передбаченими соціальними виплатами. Зокрема, переважна більшість працівників

(82,3%) хоча б раз отримувала матеріальну допомогу протягом своєї роботи. Усі співробітники брали участь у розіграшах туристичних путівок і користувалися додатковою пільгою – доставкою на роботу.

Однак участь персоналу в програмах добровільного медичного страхування та недержавного пенсійного забезпечення є значно меншою, ніж бажалося б. У цих програмах переважно беруть участь працівники вищої та середньої ланки. Можливістю отримати грошову позику на придбання житла скористалося лише 17,6% співробітників.

Ефективність системи стимулювання праці безпосередньо залежить від того, наскільки оплата праці працівників відповідає їхньому внеску в досягнення стратегічних цілей компанії, а також наскільки справедливою вважають таку оплату самі працівники, чия діяльність оцінюється.

На жаль, у ході проведеного опитування з'ясувалося, що більшість респондентів не бачать прямого зв'язку між своїм особистим трудовим внеском і розміром заробітної плати. Зокрема, на запитання: «Чи впливають результати вашої праці на розмір вашої заробітної плати?» 64,7% працівників відповіли негативно. Водночас понад половина опитаних (55,9%) підтвердили, що в організації регулярно проводиться оцінка результатів діяльності підрозділів або компанії в цілому, і розмір оплати праці залежить саме від підсумків такої оцінки.

Аналіз відповідей респондентів щодо нормативного регулювання системи матеріального стимулювання показав, що більшість працівників (73,5%) вважають доступними нормативні документи компанії. Проте вони зазначають, що принципи та механізми, викладені в цих документах, є складними для сприйняття. Для розрахунку заробітної плати необхідні або спеціальні знання, або значні витрати часу. Особливо складним, на думку працівників, є визначення розміру премії. Попри те, що співробітники в цілому знають, за якими показниками призначається премія (виконання плану прибутковості, товарообігу, рентабельність продажів, відсутність дебіторської заборгованості), сам процес розрахунку премій не є прозоро регламентованим, а розміри премій та принципи їх диференціації залишаються невизначеними.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, проведений аналіз системи матеріального стимулювання на підприємствах сфери обслуговування Черкаської області дозволив зробити такі висновки:

1. Відсутність чітких та прозорих правил нарахування премій суттєво знижує ефективність системи преміювання, яка наразі застосовується в компаніях.

2. Хоча соціальний пакет в організаціях включає широкий перелік соціальних виплат, доступ до деяких із них є обмеженим для значної частини персоналу.

3. Положення про оплату праці та преміювання не повною мірою відповідає чинним нормативним актам і правилам.

Для створення оптимальної системи мотивації та матеріального стимулювання працівників необхідно забезпечити виконання таких умов:

1. Система мотивації й матеріального стимулювання має відповідати стратегічним цілям розвитку компанії та її мотиваційній політиці.

2. Забезпечення принципу справедливості: застосовуватися повинні лише ті стимули й винагороди, які чітко прописані в офіційних нормативних документах організації.

3. Гарантований і неминучий характер винагороди при досягненні працівником установлених критеріїв.

4. Максимальна прозорість та інформованість співробітників про зміст, умови та процедури матеріального стимулювання. Працівники повинні бачити, що стимули надаються виключно відповідно до встановленого Положення, і кожен випадок заохочення є обґрунтованим і зрозумілим. У протилежному випадку система стимулювання може діяти деструктивно через нерозуміння персоналом критеріїв оцінювання його праці.

5. Чітка орієнтація матеріального стимулювання на кінцевий результат діяльності працівника. Водночас працівник повинен мати реальну можливість впливати на показники, від яких залежить його винагорода.

6. Активне впровадження цифрових технологій, що дасть змогу ефективніше управляти процесами мотивації й матеріального стимулювання, а також підвищить прозорість і точність їх застосування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 669–679. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)
2. Веремєєнко О. О. Антикризове управління персоналом: принципи та підходи в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 276–286. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-276-286](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286)
3. Винничук Р., Мисак Ю. Управління талантами та добробут персоналу: вплив та взаємозв'язок. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 297–306. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-297-306](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306)
4. Гуменюк А. В., Ящук Т. А. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних методів управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340)
5. Джога О. В. Збереження працездатності персоналу готельно-ресторанних закладів. *Наукові перспективи*. 2023. № 12 (42). С. 342–354. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-342-354](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-342-354)
6. Живко З. Б., Мартин О. М., Живко О. В. Технології забезпечення надійності персоналу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9 (9). С. 1096–1109. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109)
7. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>
8. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>
9. Кудінова А. О., Зельов Р. Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 268–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-268-278](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-268-278)
10. Кушнірук Г. В. (2023). Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023.

№ 6(2). С. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

11. 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>

12. Мазур Ю. М., Кісь Г. Р., Пукаляк В. Г. Вплив цифрової трансформації на залученість та мотивацію працівників. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7 (35). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-286-297)

13. Маньгора Т. В., Мелешин А. В. Особливості відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13 (27). С. 303–316. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-302-316](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-302-316)

14. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>

15. Мустеца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами й організаціями*. 2023. Вип. IV (92). С. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>

16. Овчарук О., Переверзев О. Організація моніторингу функціонування мотиваційної системи підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 753–764. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764)

17. Петруня Ю. Є., Маляр Д. В., Петруня В. Ю., Губа М. О. Методика оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 137–147. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-10>

18. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 364–373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373)

19. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>

20. Gnylianska L., Protsailo I., Hladun S. Image aspects of the formation of human resources of enterprises in the hotel and restaurant sector. *Economy and society*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1>

REFERENCES

1. Butorina, V. B. and Kovtunyk, I. I. (2024), Pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu personalu pidpriemstv turyzmu ta hostynnosti yak stratehichniy napriamok yikhnoho rozvytku. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 12 (40), s. 669–679. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)

2. Veremieienko, O. O. (2025), Antykrizove upravlinnia personalom: pryntsyipy ta pidkhody v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 1 (11), s. 276–286. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-276-286](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286)

3. Vynnychuk R. and Mysak Yu. (2025), Upravlinnia talantamy ta dobrobut personalu: vplyv ta vzaiemozviazok. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 1 (11), s. 297–306. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-297-306](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306)

4. Humeniuk, A. V. and Yashchuk, T. A. (2025), Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na osnovi suchasnykh metodiv upravlinnia. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 1 (11), s. 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340)

5. Dzhoha, O. V. (2023), Zberezhennia pratsiezdatsnosti personalu hotelno-restorannykh zakladiv. *Naukovi perspektyvy*, № 12 (42), s. 342–354. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-342-354](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-342-354)

6. Zhyvko, Z. B., Martyn, O. M. and Zhyvko, O. V. (2024), Tekhnologii zabezpechennia nadiinosti personalu. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 9 (9), s. 1096–1109. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109)

7. Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2025), Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: kadrovyi audyt, kadrova lohistyka ta upravlinnia motyvatsiieiu personalu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 1, s. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>

8. Kostyshyna, A. I. (2024), Kompensatsiina polityka v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu: aspekty formuvannia v umovakh transformatsii pratsi ta viiny. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 5, s. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>

9. Kudinova, A. O. and Zieliyov, R. Ya. (2024), Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu yak chynnyka zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 12 (40), s. 268–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-268-278](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-268-278)

10. Kushniruk, H. V. (2023), Suchasni tekhnologii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: autsorsynh vs. autstafinh.

Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii, № 6 (2), s. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

11. Levytska, I. V., Klymchuk, A. O. and Kozhushko, S. P. (2023), Problemy z rivnem opłaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy. *Akademichnyi ohliad*, № 1 (58), s. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>

12. Mazur, Yu. M., Kis, H. R. and Pukaliak, V. H. (2024), Vplyv tsyfrovoi transformatsii na zaluchnist ta motyvatsiiu pratsivnykiv. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 7 (35), s. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-286-297)

13. Manhora, T. V. and Meleshyn, A. V. (2023), Osoblyvosti vidpovidalnosti za porushennia zakonodavstvaprooplatupratsivumovakhvoiennoho stanu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 13 (27), s. 303–316. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-302-316](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-302-316)

14. Makhsma, M. B. (2024), Posylenniamotyvatssii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Problemy ekonomiky*, № 2, s. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>

15. Mustetsa I., Milman L. and Semeniuk V. (2023), Orhanizatsiia opłaty pratsi v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy i orhanizatsiiamy*, vyp. IV (92), s. 162–175. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>

16. Ovcharuk O. and Pereverziev O. (2024), Orhanizatsiia monitorynhu funktsionuvannia motyvatsiinoi systemy pidpriemstva. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 12 (40), s. 753–764. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764)

17. Petruia, Yu. Ye., Maliar, D. V., Petruia, V. Yu. and Huba, M. O. (2023), Metodyka otsiniuvannia vplyvu rozpodilu aktsii na upravlinski resursy aktsioneriv. *Akademichnyi ohliad*, № 1(58), s. 137–147. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-10>

18. Savkiv, U. S. and Moniuk, B. R. (2024), Upravlinnia motyvatsiieiu personalu yak skladova antykryzovoho menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 12 (40), s. 364–373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373)

19. Tkachenko, K. A. and Kopteva, H. M. (2023), Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom. *Visnyk NTU “KhPI” (ekonomichni nauky)*, № 4, s. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>

20. Gnylianska L., Protsailo I. and Hladun S. (2024), Image aspects of the formation of human resources of enterprises in the hotel and restaurant sector. *Economy and society*, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1>

Стаття надійшла до редакції
10 квітня 2025 р.