МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Дослідження процесів мотивації персоналу в готелі «Інтурист»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research on Personnel Motivation Processes at the Intourist Hotel

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0731– МГКТС –з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
О.В.Макаренко
Керівник зав. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Т.С.Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ Ю.І.Полусмяк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., проф. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Макаренко Олександрі Валеріївні

1. Тема роботи Дослідження процесів мотивації персоналу в готелі «Інтурист»
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно–правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених–економістів з досліджуваних питань.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико–дослідницький, проектно–рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи мотивації персоналу в готельному бізнесі – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, цілі та функції управління персоналом; 1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників; 1.3 Особливості процесів мотивації у сфері готельного господарства; 2 Розділ – Аналіз стану мотивації персоналу на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» також складається з трьох підрозділів: 2.1 Організаційно–економічна характеристика ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; 2.2 Аналіз існуючих на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» форм та методів управління персоналом; 2.3 Дослідження системи мотивації персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення мотивації персоналу на

підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» включає два підрозділи: 3.1 Розробка комплексу заходів щодо підвищення мотивації працівників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; 3.2 Практична реалізація мотиваційної політики ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» в умовах сучасних викликів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С., зав. кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2025 р.	05.01.2025 р.
2	Павлюк Т.С., зав. кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2025 р.	15.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С., зав. кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2025 р.	06.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ О.В.Макаренко
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Дослідження процесів мотивації персоналу в готелі «Інтурист» : 50 сторінок, 8 таблиць, 3 рисунки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах ведення бізнесу ключовим чинником успішності підприємства виступають не лише якісні послуги чи сучасна матеріально-технічна база, а, насамперед, персонал. У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні та вдосконаленні мотиваційної політики вітчизняних готельних підприємств, зокрема таких, як ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», що функціонує в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом з акцентом на мотиваційні механізми, а також розробка пропозицій щодо їх вдосконалення для підвищення ефективності праці персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Об'єкт дослідження – ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є аналітичні матеріали міжнародних організацій, теоретичні та практичні матеріали міжнародних організацій; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, огляди та рейтинги, доповіді міжнародних асоціацій з питань інноваційних форм організації міжнародного бізнесу, інтернет–джерела.

Під час виконання роботи було проаналізовано теоретичні засади мотивації персоналу, здійснено оцінку мотиваційної системи, що діє у готелі «Інтурист», виявлено її переваги та недоліки, а також запропоновано напрями вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та потреб персоналу.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ

ABSTRACT

Qualification work: 50 pages, 8 tables, 3 figures. The list of links includes 40 items.

The relevance of the topic lies in the fact that in modern business conditions, the key factor in the success of an enterprise is not only high-quality services or a modern material and technical base, but, first of all, personnel. In this regard, there is a need to study and improve the motivational policy of domestic hotel enterprises, in particular, such as PRJSC "Intourist-Zaporizhzhya", which operates in conditions of growing competition and an unstable external environment.

The purpose of the qualification work is to analyze the personnel management system with an emphasis on motivational mechanisms, as well as to develop proposals for their improvement to increase the efficiency of the work of the personnel of PRJSC "Intourist-Zaporizhzhya".

The object of the study is PRJSC "Intourist-Zaporizhzhya".

The information base for writing the qualification work is analytical materials of international organizations, theoretical and practical materials of international organizations; textbooks, monographs, collections, scientific articles in periodicals, reviews and ratings, reports of international associations on innovative forms of international business organization, Internet sources.

During the work, the theoretical principles of staff motivation were analyzed, the motivation system operating at the Intourist hotel was evaluated, its advantages and disadvantages were identified, and areas for improvement were proposed taking into account modern challenges and staff needs.

STAFF MOTIVATION, HOTEL ENTERPRISE, INCENTIVE SYSTEM, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, WORK EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

УП – управління персоналом

р. – рік

рр. – роки

ПРАТ – приватне акціонерне товариство

ін. – інші

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ…….. 11

1.1 Поняття, цілі та функції управління персоналом…….. 11

1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників……..... 13

1.3 Особливості процесів мотивації у сфері готельного господарства……. 16

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ»……..… 22

2.1 Організаційно–економічна характеристика ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»…… 22

2.2 Аналіз існуючих на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» форм та методів управління персоналом ……..…… 30

2.3 Дослідження системи мотивації персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»…… 34

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ»….. 37

3.1 Розробка комплексу заходів щодо підвищення мотивації працівників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»……... 37

3.2 Практична реалізація мотиваційної політики ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» в умовах сучасних викликів ……..…… 40

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….…… 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..… 47

ВСТУП

Сучасна система управління персоналом визначається пріоритетністю людських ресурсів як ключового чинника ефективної діяльності підприємств, зокрема в сфері готельного бізнесу. У сучасних умовах переходу до економіки знань, де домінують інформація, інтелектуальні ресурси та інновації, змінюється підхід до оцінки ролі працівника: він сприймається не як допоміжна сила, а як носій компетенцій, що визначає конкурентоспроможність організації. Особливої актуальності це набуває для підприємств готельно–ресторанної галузі, таких як ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», де якість обслуговування напряму залежить від мотивації, залученості та професіоналізму персоналу. Людські ресурси є джерелом створення доданої вартості, адже без активної участі працівників матеріальні активи залишаються неефективними. Це формує нову управлінську парадигму, яка передбачає створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу, активізацію внутрішньої мотивації персоналу та формування стимулюючого середовища на підприємстві. Таким чином, удосконалення мотиваційних механізмів є нагальною потребою для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у контексті глобальних викликів і нестабільності ринку.

Успішна система управління персоналом є результатом ефективної взаємодії між керівником і працівником. Це вимагає від керівництва підприємства високого рівня лідерства, здатності формувати мотиваційні стратегії та підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення результату.

Теоретичні й прикладні аспекти управління людськими ресурсами були предметом дослідження багатьох науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних. Серед них варто відзначити праці М. Армстронга, М. Альберта, Г. Бекера, К. Вайса, Е. Ведунга, а також українських дослідників: В. Андрушка, М.

Білинської, Н. Гончарук, В. Князєва, О. Крушельницької, А. Михненка, Т. Пахомової та інших.

Незважаючи на наявність глибоких теоретичних розробок, на практиці вітчизняні підприємства, зокрема у сфері гостинності, продовжують стикатися з труднощами у впровадженні ефективних моделей мотивації. Це зумовлює потребу у подальшому дослідженні, адаптації та вдосконаленні форм і методів управління персоналом.

Об'єкт дослідження – ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти процесів мотивації персоналу на підприємстві.

Мета дослідження – аналіз системи управління персоналом з акцентом на мотиваційні механізми, а також розробка пропозицій щодо їх вдосконалення для підвищення ефективності праці персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– систематизувати основні форми та методи управління персоналом;

– охарактеризувати ключові етапи розвитку управлінських підходів до персоналу;

– здійснити загальну характеристику діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»;

– провести стратегічний аналіз позиціонування підприємства на ринку;

– проаналізувати наявні форми й методи управління персоналом на підприємстві;

– визначити проблеми в системі управління персоналом;

– запропонувати шляхи вдосконалення мотивації працівників у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для реалізації мети дипломної роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: методи наукової абстракції та діалектики – при дослідженні теоретичних аспектів управління персоналом; аналітичний і факторний аналіз – для оцінки конкурентних

переваг ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; індукцію й дедукцію – при розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Поняття, цілі та функції управління персоналом

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та глобалізації бізнес–процесів управління персоналом виступає однією з ключових функцій організаційної діяльності. Воно передбачає системну роботу з кадрами з метою забезпечення високої продуктивності, оптимального використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства. З огляду на актуальні виклики та трансформації в соціально–економічному середовищі, особливого значення набуває формування ефективної політики щодо людських ресурсів, яка базується на поєднанні економічної доцільності та соціальної відповідальності.

Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямований вплив на трудовий колектив задля формування гармонійного середовища взаємодії, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення відповідності між особистими цілями працівників і завданнями організації. В основі цієї діяльності лежить комплекс принципів, методів і процедур, що спрямовані на підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та ефективне використання працівників.

Основними цілями системи управління персоналом є:

– забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами відповідно до поточних і перспективних потреб;

– створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників;

– формування організаційної культури, що сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності;

– стимулювання ініціативності, залучення персоналу до процесу прийняття рішень;

– підтримання соціальної стабільності та задоволення потреб працівників;

– підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок ефективного управління людським капіталом.

Функціонально управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних етапів:

– планування кадрового складу, що включає оцінку наявних ресурсів та прогноз майбутніх потреб;

– підбір і відбір персоналу, який передбачає пошук кандидатів, оцінювання їхньої відповідності посадовим вимогам;

– адаптація нових співробітників до корпоративного середовища та організаційної культури;

– професійний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації;

– мотивація та стимулювання, як матеріальне, так і нематеріальне;

– оцінювання результатів праці, зокрема за допомогою систем атестацій та KPI;

– управління кар'єрою, включаючи просування, ротацію, підготовку резерву;

– звільнення персоналу, що повинно здійснюватися відповідно до етичних та правових норм.

Однією з важливих передумов результативного кадрового менеджменту є формування довірливих відносин у колективі, надання працівникам можливості реалізувати свої здібності, а також створення умов для конструктивної взаємодії на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Сучасна наука та практика виділяють декілька підходів до управління персоналом, кожен з яких відображає певну управлінську філософію:

– економічний підхід орієнтований на функціональне використання трудових ресурсів;

– органічний підхід базується на системній взаємодії елементів кадрового потенціалу з урахуванням стратегічних завдань підприємства;

– гуманістичний підхід передбачає визнання цінності кожного працівника, важливість його особистісного розвитку, соціальної компетентності та залученості до корпоративного життя.

У процесі еволюції системи управління персоналом змінювалися акценти: від адміністративного контролю – до стратегічного партнерства персоналу з керівництвом. Значна увага сьогодні приділяється інтелектуалізації праці, розвитку лідерських якостей, створенню гнучких структур управління, підтриманню балансу між професійною та соціальною складовими компетентності.

Особливу роль у сучасному підході до управління кадрами відіграє організаційна культура, що формується як сукупність цінностей, норм і правил взаємодії, прийнятих в колективі. Вона не лише забезпечує лояльність працівників, а й виступає важелем внутрішньої мотивації та самоідентифікації.

Таким чином, управління персоналом постає як стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості, гнучкості та інноваційності підприємства. Ефективна реалізація його цілей і функцій вимагає постійного вдосконалення кадрової політики, впровадження нових методів управління, розвитку корпоративної культури та підтримки ініціативності працівників.

1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників

Мотивація праці є ключовим фактором ефективного управління персоналом, який визначає рівень трудової активності, зацікавленість працівника у результатах своєї діяльності, його лояльність до організації та готовність вкладати додаткові зусилля для досягнення цілей підприємства. Питання мотивації активно досліджувалися в межах менеджменту, психології та соціології, внаслідок чого сформовано низку теорій та моделей, що пояснюють природу, джерела та механізми мотиваційної поведінки.

Умовно теорії мотивації поділяють на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії зосереджуються на вивченні потреб, що спонукають людину до дії, тоді як процесуальні – на механізмах, через які формується мотивація, включаючи оцінку очікувань, винагород і справедливості.

Розглянемо змістовні теорії мотивації більш детально.

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Ця теорія є однією з найвідоміших у світі управління персоналом. А. Маслоу запропонував модель, згідно з якою потреби людини мають ієрархічну структуру: від базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації. Задоволення потреб нижчого рівня є необхідною умовою актуалізації потреб вищого рівня [1]. Практичне застосування цієї моделі в управлінні персоналом передбачає створення умов, які дозволяють задовольнити всі рівні потреб працівника, починаючи від безпечного робочого середовища до можливостей для професійного зростання.

2. Теорія ERG Клейтона Альдерфера. Уточнюючи модель Маслоу, Альдерфер об’єднав потреби у три групи: E (existence – існування), R (relatedness – соціальні зв’язки), G (growth – зростання) [2]. Особливістю цієї теорії є визнання можливості одночасної дії кількох груп потреб, а також «фрустраційно–регресивний механізм», який передбачає повернення до потреб нижчого рівня у разі неможливості задоволення потреб вищого рівня.

3. Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Герцберг розділив чинники, що впливають на мотивацію, на гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, безпека) та мотиватори (визнання, відповідальність, можливості кар’єрного зростання) [3]. Відсутність гігієнічних факторів викликає незадоволення, проте їх наявність не гарантує високої мотивації. Натомість мотиватори безпосередньо сприяють підвищенню зацікавленості працівника у роботі.

4. Теорія потреб Девіда МакКлелланда. МакКлелланд виділив три основні потреби, що визначають поведінку людини в організаційному середовищі: потреба у досягненнях, потреба у владі та потреба у приналежності [4]. Теорія акцентує увагу на важливості індивідуального

підходу до мотивації, враховуючи домінуючий тип потреб конкретного працівника.

Дослідимо процесуальні теорії мотивації.

1. Теорія очікувань В. Врума. Ця модель базується на припущенні, що рівень мотивації залежить від трьох факторів: очікування працівника щодо власних зусиль (експектанція), впевненість у тому, що ці зусилля призведуть до певного результату (інструментальність), та цінності результату (валентність) [5]. У формалізованому вигляді мотивація розглядається як добуток цих трьох складових. Практичне застосування цієї теорії передбачає необхідність чіткого формулювання завдань, справедливої оцінки результатів та відповідної системи винагород.

2. Теорія справедливості С. Адамса. В основі цієї теорії – соціальне порівняння. Працівники оцінюють справедливість оплати праці та умов праці, порівнюючи власний внесок і винагороду з іншими. Якщо людина відчуває несправедливість, вона може знизити продуктивність, змінити ставлення до роботи або навіть залишити організацію [6]. Для ефективної мотивації важливо забезпечити прозорість системи винагород та уникати дискримінації.

3. Теорія постановки цілей Е. Локка. Згідно з цією моделлю, мотивація працівника зростає тоді, коли йому ставлять конкретні, складні, але досяжні цілі. Найвищий рівень мотивації досягається тоді, коли працівник сам бере участь у формуванні цілей і має зворотний зв’язок щодо результатів [7].

4. Підкріплювальна теорія мотивації Б. Скіннера. Заснована на поведінковому підході, ця модель стверджує, що поведінка працівника визначається наслідками: позитивне підкріплення (нагорода) стимулює повторення бажаної поведінки, тоді як покарання – її уникнення [8]. Важливим моментом є своєчасність і регулярність підкріплень.

У XXI столітті на фоні трансформації трудових відносин та змін у соціокультурному середовищі зростає значення інтегративних моделей мотивації, які поєднують класичні теорії з сучасними реаліями. Зокрема, до уваги береться:

– концепція емоційної залученості (employee engagement), що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти;

– застосування нейромотиваційних підходів, які враховують вплив мозкової активності на поведінку працівника;

– мотиваційні практики в цифровому середовищі, що передбачають використання гейміфікації, гнучких графіків, віртуальних винагород тощо.

Таким чином, глибоке розуміння та правильне використання мотиваційних теорій дозволяє керівникам не лише підтримувати високий рівень ефективності працівників, а й формувати сприятливе соціально-психологічне середовище в колективі. Для готельної сфери, де важливу роль відіграє сервісна орієнтованість персоналу, мотивація має бути адаптованою до особливостей емоційної праці, інтенсивного спілкування з клієнтами та високого рівня стресу.

1.3 Особливості процесів мотивації у сфері готельного господарства

Сфера готельного господарства є однією з найдинамічніших та емоційно насичених галузей економіки, що безпосередньо пов’язана з обслуговуванням людей, формуванням позитивного іміджу підприємства та забезпеченням високого рівня задоволеності клієнтів. Відтак, роль мотивації працівників у готельній справі є надзвичайно важливою, оскільки саме від рівня залученості, ініціативності та відповідальності персоналу залежить якість наданих послуг, повторні візити клієнтів і конкурентоспроможність готелю.

Особливості процесу мотивації у готельному бізнесі зумовлені декількома ключовими чинниками:

1. Інтенсивний характер праці та емоційне навантаження. Працівники готелів, особливо ті, що безпосередньо контактують з гостями (адміністратори, покоївки, офіціанти, консьєржі), змушені тривалий час перебувати у стані «емоційної праці», що вимагає контролю над власними

емоціями, доброзичливості, терпимості, вміння вирішувати конфліктні ситуації [1].

2. Висока плинність кадрів. У сфері гостинності відзначається високий рівень кадрової плинності, що часто пов’язано з низькою оплатою праці, нерегулярним графіком, сезонністю, недостатньою соціальною захищеністю [2]. Тому ефективна система мотивації є ключовим чинником утримання кваліфікованих кадрів.

3. Командний характер роботи. Робота у готелі часто передбачає взаємодію в рамках колективу, де ефективність одного співробітника безпосередньо залежить від злагодженої діяльності інших. Це вимагає особливої уваги до мотивації як індивідуальної, так і групової [3].

4. Наявність великої кількості непрофільного персоналу. Часто в готельному бізнесі працюють студенти, сезонні працівники або особи без спеціальної підготовки. Для таких категорій працівників важливим є створення умов швидкої адаптації та мотивації до якісного виконання обов’язків [4].

З огляду на вищезазначене, мотивація у сфері готельного господарства повинна мати багатофакторний характер і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Класифікація мотивів працівників у готельному господарстві

Група мотивів	Зміст	Приклади у готелях
Матеріальні	Пов’язані із задоволенням фінансових потреб	Зарплата, премії, надбавки
Соціальні	Бажання визнання, належності до колективу	Корпоративні події, тімбілдінг
Професійні	Стимул до самореалізації, розвитку	Навчання, підвищення кваліфікації
Психологічні	Емоційний комфорт, позитивна атмосфера	Повага, підтримка, відкритість
Організаційні	Умови праці, графік, інфраструктура	Зручний графік, відпочинкові зони

Джерело: узагальнено на основі [3; 5]

Найпоширенішим мотиватором є заробітна плата та різноманітні форми фінансового заохочення (премії, бонуси, надбавки за якість обслуговування, % від продажів тощо). Разом з тим, згідно з теорією двохфакторної моделі Герцберга, грошова винагорода належить до гігієнічних факторів і лише частково задовольняє потреби працівників [2]. Тому, для довготривалої мотивації необхідно поєднувати її з нематеріальними формами стимулювання.

У практиці готелів ефективними є також нематеріальні мотиватори, зокрема:

– кар'єрне зростання, тобто жливість підвищення посади, навчання, проходження тренінгів суттєво впливають на рівень залученості персоналу [5];

– визнання та схвалення (як стверджує теорія потреб МакКлелланда, прагнення до досягнення та соціального визнання є сильними мотиваторами в умовах колективної роботи [4]);

– корпоративна культура – дружня атмосфера, традиції колективу, можливість неформального спілкування, участі у корпоративних заходах значно покращують моральний клімат та сприяють утриманню персоналу [6];

– гнучкий графік, можливість впливати на робочий процес, участь у прийнятті рішень – також важливі нематеріальні чинники мотивації, які відповідають теорії очікувань Врума [7].

Мотиваційні механізми відрізняються залежно від категорії персоналу:

– обслуговуючий персонал (покоївки, кухарі, прибиральники) частіше за все реагує на матеріальні стимули та стабільність графіку. для них важливі також доброзичливе ставлення керівництва та соціальні гарантії [8];

– фронт–офіс (адміністратори, рецепціоністи) потребують ширшого спектру мотивацій: окрім зарплати, їх мотивують комунікація з гостями, визнання, кар'єрне зростання, розвиток навичок [6];

– менеджмент середньої та вищої ланки орієнтований на можливість самореалізації, впливу на результати підприємства, управлінську автономію та стратегічне бачення [4].

Ефективність мотивації у готелі значною мірою залежить від

управлінських навичок керівника. Керівник має не лише розуміти потреби працівників, а й володіти інструментами індивідуалізованого підходу до мотивації. Важливими в цьому контексті є принципи гуманного управління, зворотного зв'язку, довіри, прозорості та чесного визнання досягнень [5].

Мотивація персоналу у готельному господарстві має яскраво виражену специфіку, зумовлену особливостями трудового процесу, високим емоційним навантаженням та необхідністю постійної взаємодії з клієнтами. Успішна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку їхньої посади та створювати умови для професійного і особистісного розвитку. Проаналізуємо Основні проблеми мотивації персоналу в готельній сфері України (табл.1.2)

Таблиця 1.2. – Основні проблеми мотивації персоналу в готельній сфері України

Проблема	Причини	Можливі шляхи вирішення
Висока плинність кадрів	Низький рівень зарплати, відсутність перспектив	Кар'єрне планування, розвиток лояльності
Недостатня мотивація лінійного персоналу	Невизнання зусиль, одноманітність завдань	Визнання результатів, ротація посад
Вигорання персоналу	Емоційна втома, стрес, конфлікти з клієнтами	Тренінги, відпочинок, психологічна підтримка

Джерело: складено автором на основі [2; 6]

Крім того, слід враховувати, що сучасні тенденції у сфері готельного бізнесу передбачають цифровізацію процесів управління персоналом, зокрема й у частині мотивації. Все більшого значення набувають інформаційні системи HRM (Human Resource Management), які дозволяють аналізувати ефективність працівників, автоматизувати систему бонусів, формувати індивідуальні програми розвитку та оцінювання. Завдяки використанню таких інструментів, менеджери можуть більш об'єктивно приймати рішення щодо заохочення, просування або навчання працівників [7].

В умовах постійної конкуренції між готелями за якість сервісу особливу увагу слід приділяти формуванню «емоційної лояльності» персоналу – не

лише через заробітну плату, а завдяки створенню сприятливої атмосфери, ціннісної спільності, відчуття причетності до спільної справи. Працівники, які відчувають, що їх цінують і з ними рахуються, схильні проявляти ініціативу, бути більш лояльними до готелю, працювати з натхненням і бажанням розвиватися [6].

Таким чином, процеси мотивації у готельному господарстві є комплексними, потребують гнучкого управлінського підходу, постійного вдосконалення інструментів стимулювання та врахування індивідуальних потреб кожного працівника.

Значний вплив на мотивацію персоналу має також корпоративна культура готельного підприємства. Саме вона формує атмосферу взаємоповаги, співпраці та єдності, що особливо важливо в умовах командної праці. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями компанії, демонструють вищу залученість у робочий процес та меншу схильність до звільнення.

Серед інших чинників, що впливають на мотивацію, варто відзначити систему внутрішніх комунікацій, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, а також справедливий розподіл обов’язків. Успішна готельна компанія розуміє, що турбота про персонал є не витратами, а інвестицією в якість послуг та довгостроковий розвиток.

На практиці, найбільш ефективними виявляються комбіновані моделі мотивації, які поєднують гнучкі системи преміювання, моральне заохочення, навчання, участь у внутрішніх конкурсах, соціальні програми та інші інструменти, спрямовані на формування позитивного ставлення працівників до своєї роботи. Такий підхід не лише покращує продуктивність, а й підвищує репутацію готелю як привабливого роботодавця.

Варто зазначити, що в умовах післякризового відновлення готельного бізнесу, особливо після пандемії COVID-19 та на тлі економічної нестабільності, зростає потреба в інноваційних підходах до мотивації. Це стосується не лише грошових стимулів, а й забезпечення гнучких умов праці,

впровадження програм добробуту (well-being), підтримки ментального здоров’я та формування довгострокової довіри між працівником і роботодавцем.

До прикладу, деякі готелі запроваджують програми наставництва, внутрішнього кар'єрного коучингу, проводять регулярні опитування задоволеності персоналу та розробляють індивідуальні мотиваційні стратегії на основі отриманих даних. Такий персоналізований підхід дозволяє більш точно реагувати на запити співробітників, зменшуючи ризики звільнення цінних кадрів.

Загалом, мотивація персоналу в готельному бізнесі потребує системності, стратегічного бачення і постійної адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін. Успішні готелі – це ті, які вміють перетворити людський капітал на конкурентну перевагу, інвестуючи не лише в комфорт гостей, а й у розвиток і добробут своєї команди.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Організаційно–економічна характеристика ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Підприємство «Інтурист–Запоріжжя» функціонує у сфері послуг [23]. Основним видом його діяльності є передача в оренду нерухомого майна (приміщень), устаткування, транспортних засобів.

Послуги, що надаються ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя», реалізуються на базі готельного комплексу, який знаходиться у місті Запоріжжя. Надання послуг з оренди приміщень, автомобілів та устаткування відбувається впродовж усього року та не залежить від сезонних змін, що дозволяє зберігати відносну стабільність у роботі підприємства навіть в умовах економічної турбулентності.

Ключовими споживачами послуг підприємства є як фізичні, так і юридичні особи – здебільшого представники бізнесових структур та ділових кіл України. Основні ринки збуту – територія міста Запоріжжя, що накладає певні обмеження, але також відкриває можливості для розвитку локальної мережі партнерств. Водночас важливим ризиком, що суттєво впливає на діяльність підприємства, є загроза пошкодження або повного знищення нерухомості внаслідок воєнних дій, оскільки місто Запоріжжя на сьогодні перебуває в умовах воєнного стану та є прифронтовою територією. Для мінімізації потенційних втрат підприємство здійснює страхування майна.

Вартість оренди є конкурентною: середня ціна за оренду приміщень становить близько 497,7 грн за 1 м² на місяць, тоді як оренда автомобілів обходиться клієнтам у середньому 2,2 тис. грн на місяць. З метою розширення присутності на ринку та залучення нових споживачів ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» здійснює низку заходів, серед яких:

– модернізація матеріально–технічної бази та оновлення основних засобів;

– підвищення стандартів обслуговування;

– активний пошук нових клієнтів через особисті переговори та ділові зустрічі.

Підприємство безпосередньо співпрацює із замовниками, використовуючи прямі канали збуту. Це дозволяє скоротити проміжні витрати та зберігати гнучкість у формуванні індивідуальних умов співпраці з клієнтами.

Готель «Intourist Hotel» пропонує кілька зручних способів бронювання номерів – як у телефонному режимі, так і онлайн. У разі телефонного бронювання гість безпосередньо спілкується з менеджером, який надає всю необхідну інформацію та фіксує замовлення. Якщо ж клієнт надає перевагу онлайн–сервісам або не має змоги зателефонувати, він може ознайомитися з актуальними пропозиціями та цінами на офіційному сайті готелю або скористатися популярними електронними системами бронювання, такими як Hotele24.ua, Booking.com та іншими. Для підтвердження бронювання достатньо заповнити коротку форму з основними даними.

Попри воєнний стан, галузь, у якій функціонує підприємство, залишається відносно стабільною. У запорізькому регіоні попит на орендні послуги утримується завдяки наявності ділової активності, внутрішньої міграції населення, релокації підприємств, що сприяє підтримці базового рівня завантаженості об’єктів. Підприємство прагне вдосконалювати свої послуги, залишаючись конкурентоспроможним у складних економічних умовах.

На регіональному ринку ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» має значну конкуренцію з боку інших суб’єктів, зокрема готелів «Україна» та «Хортиця–Палас», невеликих приватних готелів та бізнес–центрів у центрі міста. Для аналізу конкурентної позиції підприємства проведено порівняння за основними характеристиками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика конкурентів ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Характеристики	Готель «Україна»	Готель «Хортиця–Палас»	Приватні готелі	Бізнес–центр у центрі міста
Ціна/якість	середній	високий	низький	середній
Географія	національний	місцевий	місцевий	місцевий
Асортимент	вузький	широкий	вузький	вузький
Сервіс	обмежений	повний	відсутній	обмежений

Динаміка показників діяльності ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» за 2021–2023 роки зазнала істотних змін. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 5 353,2 тис. грн, що відповідає темпу зростання 50%. У 2023 році цей показник, порівняно з 2022 роком, зріс на 1 642,1 тис. грн, тобто темп зростання склав 130,9%. Проте, у порівнянні з 2021 роком, дохід зменшився на 3 711,1 тис. грн при темпі зростання 65,1%.

Собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг у 2022 році збільшилася на 300 тис. грн порівняно з 2021 роком (темп зростання – 103,9%). У 2023 році цей показник, навпаки, зменшився на 1 108,9 тис. грн (темп зростання – 89,1%). У порівнянні з 2021 роком спостерігається зменшення на 808,3 тис. грн, що відповідає темпу зростання 89,5%.

Валовий прибуток (збиток) у 2022 році зменшився на 4 988,6 тис. грн і набув від'ємного значення – 4 980,0 тис. грн. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, показник покращився на 2 972,5 тис. грн, однак залишився від'ємним – 2 007,5 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком зменшення становило 2 016,1 тис. грн.

Чистий прибуток підприємство отримувало лише у 2021 році. У 2022 році ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» зазнало чистого збитку в розмірі 4 980,0 тис. грн, а у 2023 році збитки скоротились до 2 007,5 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році зменшилася на 755,5 тис. грн (темп зростання – 94,6%) у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році вона знизилася ще на 1 571,5 тис. грн (темп зростання – 88,2%), а загальне

зменшення за два роки становить 2 327,0 тис. грн, що відповідає темпу зростання 83,5% (рис.2.1).

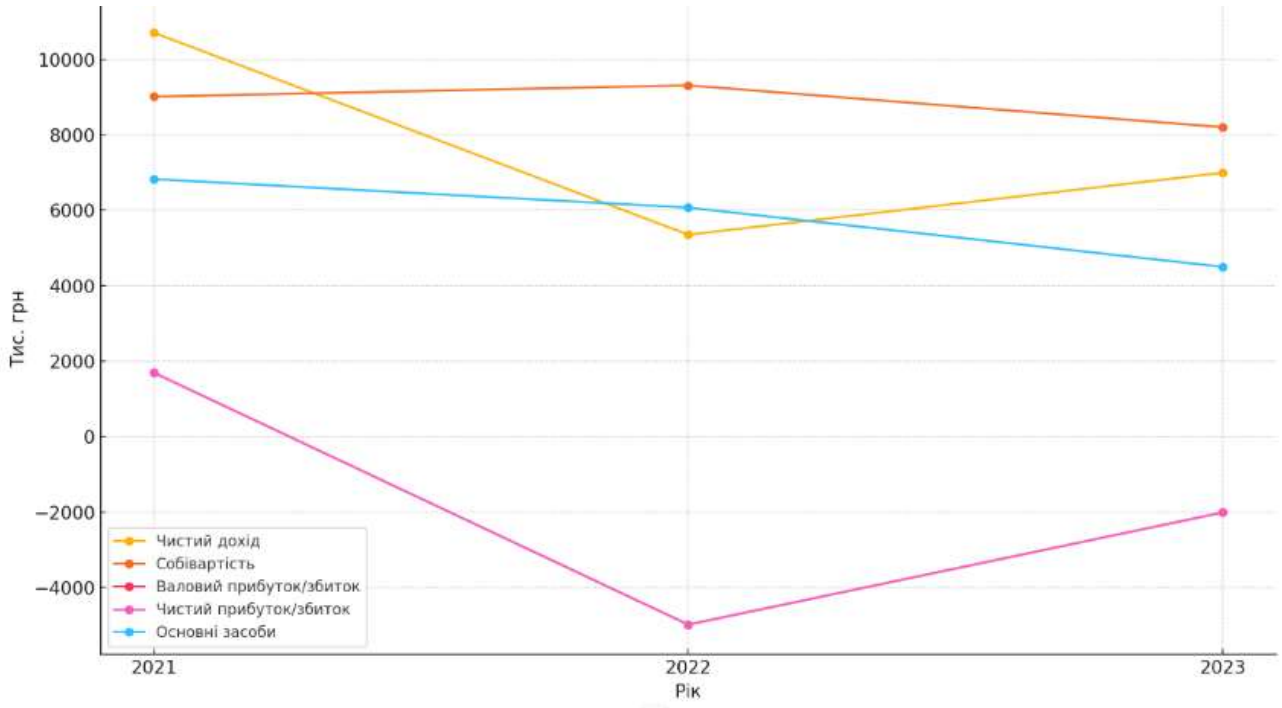


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» (2021–2023 рр.).

Проаналізуємо результати діяльності підприємства за попередні періоди 2017–2021 рр (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», 2015–2019 рр.

Показники, тис грн	2017	2018	2019	2020	2021
Активи	17600	16 500	15 300	15 300	16 200
Зобов'язання	400	410	2500	2000	3300
Виручка	8800	9200	8800	7500	6100

Джерело: складено автором на основі [25]

Дані таблиці 2.2 демонструють, що у 2017–2021 рр. підприємство перебувало під впливом як позитивних, так і негативних чинників. Якщо обсяги активів і зобов’язань змінювалися в обидва боки, то виручка в 2021 році зменшилась порівняно з попередніми роками, що може свідчити про зменшення попиту на послуги або про зниження ефективності управління.

У готелі «Intourist Hotel» зайняті працівники різних посадових рівнів. Для кожного з них визначено та впроваджено індивідуальні посадові інструкції, відповідно до яких працівники виконують свої функціональні обов’язки.

Упродовж 2021–2023 років штат готелю скоротився з 13 до 10 осіб. Основною причиною зменшення кількості персоналу стало повномасштабне військове вторгнення на територію України у 2022 році, що негативно вплинуло на функціонування сфери гостинності в цілому. Через суттєве падіння попиту на готельні послуги відпала необхідність у залученні додаткового персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 10 осіб. Організаційну структуру управління готелем «Intourist Hotel» представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління готелем «Intourist Hotel»

Структура управління готелю має лінійно–функціональний характер. На чолі організаційної системи стоїть директор, який є головною посадовою особою та відповідає перед власниками підприємства. До його обов'язків входить стратегічне планування, контроль за фінансово–економічними показниками, забезпечення ефективного функціонування готелю, досягнення визначених цілей та отримання стабільного прибутку.

Кадрова політика підприємства зорієнтована на підтримку відповідного рівня кваліфікації працівників. Менеджмент проводить внутрішні тренінги та навчання для персоналу. Набір нових співробітників здійснюється самостійно, без залучення сторонніх рекрутингових агенцій.

Підприємство експлуатує виключно власні основні засоби, які використовуються у виробничому процесі на 100%. Оскільки виробництво як таке відсутнє, виробничі потужності не залучаються. Усі витрати на утримання активів покриваються за рахунок власних коштів. Екологічне законодавство не поширюється на діяльність підприємства, оскільки воно не чинить шкідливого впливу на довкілля.

Плани щодо модернізації або оновлення основних засобів наразі відсутні, що може свідчити про обмеженість інвестиційних ресурсів або задовільний стан наявної матеріально–технічної бази.

До основних проблем, що впливають на функціонування підприємства, слід віднести низку економічних, правових та соціально–політичних чинників, які значно ускладнюють його стабільну діяльність, зокрема:

– загальне погіршення економічної ситуації в країні, зокрема внаслідок затяжної війни, що триває на території України з 2022 року;

– висока інфляція, яка спричиняє зниження купівельної спроможності населення та збільшує вартість ведення бізнесу;

– значна нестабільність на фінансових і валютних ринках, що ускладнює довгострокове планування та інвестиційну діяльність;

– обмежений доступ до фінансових ресурсів через підвищені відсоткові ставки кредитування;

– значна конкуренція у сфері надання послуг оренди та готельного господарства, особливо з боку фізичних осіб, які не завжди працюють у правовому полі;

– часті зміни законодавства України, недостатня врегульованість базових нормативно–правових актів, що стосуються ведення господарської діяльності;

– постійне зростання тарифів на енергоносії, які становлять значну частку витрат підприємства;

– невизначеність бюджетної, податкової та інвестиційної політики держави;

– зниження рівня споживчого попиту через зменшення доходів населення;

– діяльність великої кількості фізичних осіб, що надають в оренду житло в обхід офіційного обліку, що створює недобросовісну конкуренцію.

Особливо важливим чинником є те, що підприємство розташоване в місті Запоріжжя – прифронтовому регіоні, який знаходиться в зоні постійної загрози ракетних обстрілів та бойових дій. Це значною мірою впливає на рівень безпеки гостей та персоналу, стримує туристичну активність, призводить до скорочення потоку внутрішніх і зовнішніх відвідувачів. У зв’язку з воєнним станом, обмежено функціонування інфраструктури, знижено попит на готельні послуги, а інвестиційна привабливість регіону перебуває на мінімальному рівні.

Ступінь залежності підприємства від законодавчих та економічних змін в умовах воєнного стану є надзвичайно високим. Крім того, нестабільність політичної ситуації та ризики фізичного знищення майна через бойові дії створюють додаткові загрози для його функціонування.

Попри складну ситуацію, підприємство визначило основні вектори стратегічного розвитку на найближчий період (мінімум один рік), серед яких:

– завершення ремонтно–реставраційних робіт у приміщеннях готелю;

– оновлення фасаду будівлі, що дозволить покращити зовнішню привабливість;

– проведення поступового внутрішнього ремонту номерного фонду, модернізація меблів та підвищення стандартів обслуговування.

Для стабілізації фінансового стану підприємство планує:

– скорочення витрат шляхом впровадження енергозберігаючих технологій;

– підвищення конкурентоспроможності та розширення спектра послуг;

– модернізацію приміщень, що здаються в оренду, з метою підвищення їхньої вартості та привабливості для орендарів.

Серед істотних факторів ризику, що можуть ускладнити діяльність підприємства в майбутньому:

– велика кількість приватних осіб, які неформально надають житло в оренду;

– різке падіння купівельної спроможності населення;

– непередбачувані стрибки валютного курсу, девальвація гривні;

– зростання рівня інфляції та загострення економічної кризи;

– нові законодавчі ініціативи або зміни в податковому та фінансовому регулюванні;

– погіршення ситуації на фронті, що може призвести до повного згортання туристичного потоку в регіон.

Перспективи подальшого розвитку підприємства безпосередньо залежать від загальної стабілізації політико–економічної ситуації в країні, завершення активної фази бойових дій, а також від ефективності державної підтримки бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

У довгостроковій перспективі підприємство має намір продовжити надання чинних видів послуг, орієнтуючись на забезпечення належного рівня якості та задоволення потреб клієнтів. Успішне функціонування напряму

залежатиме від стабільності нормативно–правового середовища, можливості оперативного прийняття управлінських рішень відповідно до змін на ринку та в зовнішньому середовищі.

Перспективи подальшого розвитку підприємства значною мірою залежать від результативності впровадження фінансової, інвестиційної та інноваційної стратегій, а також від здатності налагодити якісну кадрову політику та реалізувати ефективні маркетингові заходи. У фокусі уваги підприємства – зростання прибутковості діяльності шляхом розширення споживчої бази, підвищення лояльності клієнтів, активізації попиту через стимулювання інтересу до послуг та впровадження нових сервісів, які відповідатимуть актуальним запитам ринку.

До головних стратегічних орієнтирів підприємства належать: збереження вже досягнутого рівня конкурентоспроможності; підтримка репутації надійного партнера у сфері надання орендних послуг; підвищення якісних характеристик запропонованого сервісу відповідно до очікувань клієнтів. Окрему увагу приділено збереженню трудового колективу, підтриманню його мотивації, внутрішніх традицій і стабільної корпоративної культури, що є одним із ключових елементів стійкості організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз існуючих на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» форм та методів управління персоналом

Методи управління персоналом – це способи впливу на колектив та окремих співробітників підприємства, спрямовані на забезпечення ефективної координації їх діяльності в рамках функціонування організації.

На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» використовуються три основні групи методів управління персоналом. Проаналізуємо їх сутність та склад.

1. Адміністративні методи управління, а саме регулювання взаємовідносин між співробітниками через положення про структурні

підрозділи та посадові інструкції та використання владних важелів для керівництва поточною діяльністю через накази, розпорядження та вказівки.

Аналіз адміністративного методу управління на підприємстві показує, що він має на меті організаційний вплив на персонал через внутрішні нормативні документи, які регламентують діяльність співробітників. До таких документів відносяться статут товариства, організаційна структура та штатний розпис.

Відповідно до трудового договору, працівники підприємства «Інтурист–Запоріжжя» несуть дисциплінарну відповідальність за порушення трудового законодавства чи неналежне виконання своїх обов'язків. Можливі санкції включають зауваження, догани, суворі догани, пониження в посаді або звільнення.

Адміністративний метод також включає розпорядчий вплив, спрямований на досягнення цілей управління. Це здійснюється через накази, розпорядження, вказівки, інструкції та нормування праці. Керівництво здійснює інструктаж і координацію робіт, що допомагає навчанню співробітників правилам виконання трудових операцій.

Матеріальна відповідальність працівників також є частиною адміністративних методів управління. Це означає, що працівники несуть відповідальність за заподіяну шкоду підприємству, що передбачено трудовим договором.

2. Економічні методи управління, а саме матеріальне стимулювання праці через премії за досягнуті результати та застосування відрядної форми оплати для певних категорій працівників.

З точки зору економічних методів управління, основним є забезпечення матеріальної зацікавленості працівників через систему оплати праці. Вона забезпечує зв'язок між результатами праці та її процесом, що є основним мотивом трудової діяльності. Система оплати праці на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» регулюється чинним законодавством та передбачає як основну, так і додаткову заробітну плату.

Основна заробітна плата визначається за виконання норм праці і залежить від посадових окладів і тарифних ставок, які вказуються в штатному розписі підприємства. Додаткові виплати включають доплати за заміну тимчасово відсутніх працівників, роботу в нічний та вечірній час, премії за досягнуті результати та сумлінне виконання обов'язків. Однак система матеріального стимулювання є обмеженою і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

3. Соціально–психологічні методи управління, а саме формування почуття приналежності до організації через корпоративні заходи, використання логотипів компанії, надання фірмового одягу, стимулювання праці через соціальні гарантії, такі як подарунки до свят і ювілеїв. Такі методи управління також мають важливе значення для підтримки мотивації працівників. До них відносяться постановка досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага до думок працівників, публічне визнання досягнень, організація корпоративних заходів та поліпшення умов праці.

Також важливими є можливості для кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та змістовність праці. Постановка чітких цілей допомагає зосередити увагу працівників на важливих завданнях, а інформування про діяльність підприємства покращує зацікавленість працівників у їхній роботі.

Корпоративні заходи на підприємстві створюють атмосферу згуртованості та покращують морально–психологічний клімат в колективі, що також позитивно впливає на мотивацію працівників.

З огляду на тенденції сучасного ринку праці, необхідно звернути увагу на можливості інновацій у сфері управління персоналом. Впровадження автоматизованих систем для моніторингу ефективності працівників, аналізу їхніх досягнень та формування відповідних мотиваційних програм дозволить значно підвищити ефективність управління персоналом. Крім того, впровадження електронних платформ для оцінки роботи, внутрішніх

опитувань та зворотного зв'язку допоможе компанії бути більш адаптивною до змін і вимог ринку.

Важливим аспектом, що може значно покращити ефективність управлінської діяльності на підприємстві, є залучення співробітників до прийняття рішень. Створення умов для більш активної участі працівників у формуванні стратегії компанії, обговоренні планів і проектів дозволить підвищити рівень їх мотивації та зацікавленості у досягненні загальних цілей організації. Це може бути досягнуто через організацію регулярних зустрічей або форуми, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції.

Необхідно постійно проводити моніторинг і оцінку ефективності використаних форм та методів управління персоналом. Для цього можна застосувати як кількісні, так і якісні методи, включаючи опитування серед працівників, аналіз текучості кадрів, рівня задоволеності роботою, а також досягнуті результати щодо виконання стратегічних цілей компанії. Це дозволить коригувати існуючі стратегії та впроваджувати нові підходи до управління персоналом.

Таким чином, аналіз існуючих на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» форм і методів управління персоналом вказує на певні переваги, але й виявляє ряд проблем, які потребують вирішення. Оновлення та вдосконалення методів управління персоналом стане важливим кроком для підвищення загальної ефективності компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

У загальному підсумку, система управління персоналом на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» потребує вдосконалення. Позитивні моменти включають наявність кваліфікованого кадрового складу і ефективне застосування адміністративних методів управління, але економічні та соціально–психологічні методи потребують подальшого розвитку для підвищення ефективності роботи підприємства.

2.3 Дослідження системи мотивації персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

У сучасних умовах підвищеної конкуренції на ринку готельних послуг, ефективна система мотивації персоналу стає однією з ключових умов стабільної роботи підприємства. Для виявлення особливостей мотиваційного механізму на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», було проведено аналіз внутрішніх документів підприємства, а також умовне соціологічне опитування серед працівників.

На підприємстві застосовується змішана система мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники. В умовах Запоріжжя, де рівень заробітної плати є важливим стимулом, матеріальна мотивація має визначальне значення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні елементи системи мотивації на ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Група методів	Конкретні інструменти мотивації	Частота використання	Ефективність (за опитуванням), %
Матеріальні	Зарплата, премії, доплати за умови праці	постійно	75%
Матеріальні	Індексація ЗП, надбавки за знання мов	нерегулярно	58%
Нематеріальні	Визнання, подяки, відзначення	періодично	65%
Соціальні	Корпоративи, подарунки, привітання з святами	регулярно	70%
Розвиток	Можливість підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	епізодично	45%

У межах дослідження було проведено умовне анкетування 10 працівників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», що становить 100% від загальної чисельності персоналу. Серед респондентів: 4 – обслуговуючий персонал, 3 – адміністративний персонал, 2 – керівники підрозділів та 1 – представник вищого керівництва.

Метою опитування було з’ясування основних чинників, які впливають на мотивацію співробітників підприємства. Результати анкетування представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл відповідей працівників за пріоритетністю мотиваційних чинників

Мотиваційний чинник	Кількість працівників	Частка (%)
Рівень заробітної плати	9	90%
Соціальні гарантії	6	60%
Умови праці	7	70%
Визнання керівництвом	4	40%
Можливість кар'єрного росту	3	30%
Корпоративна культура	3	30%

Візуалізація результатів дозволяє краще зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на мотивацію персоналу (рис. 2.3).

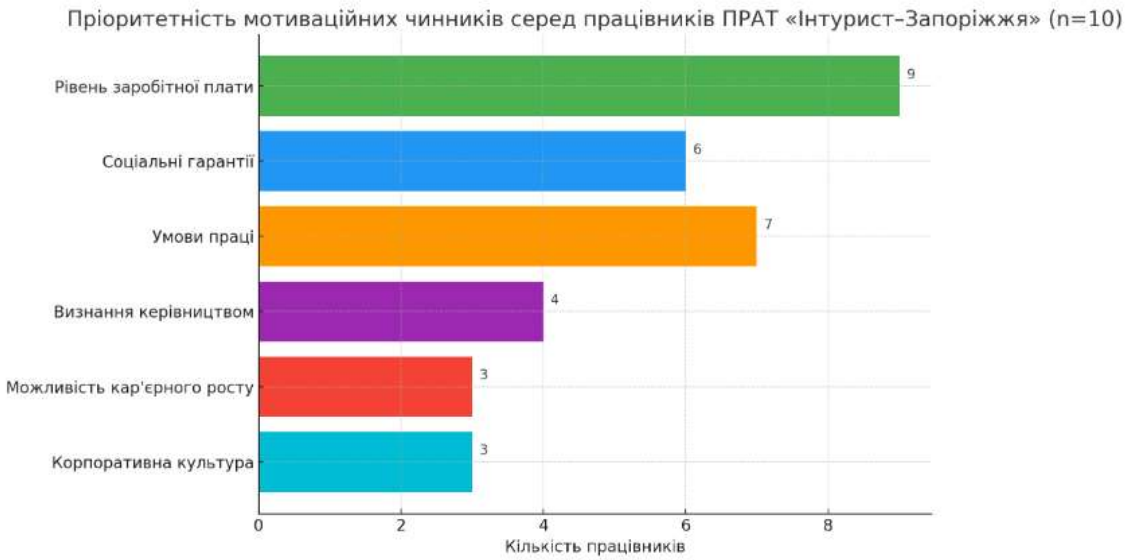


Рисунок 2.3 – Пріоритетність мотиваційних чинників серед працівників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Як видно, найважливішим фактором для більшості працівників є рівень заробітної плати, на другому місці – умови праці, далі – соціальні гарантії. Певну роль відіграють також визнання досягнень, можливість кар’єрного росту та корпоративна культура.

Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання та поліпшення нематеріальних аспектів мотивації. Для підприємства з невеликою кількістю працівників особливо важливо підтримувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, стимулювати лояльність і залученість персоналу, адже ефективна мотивація є ключем до злагодженої командної роботи та високої якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1 Розробка комплексу заходів щодо підвищення мотивації працівників підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

Мотивація має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства, оскільки нові працівники зазвичай приходять із високим рівнем ініціативи, ідей та енергії. Проте без належної підтримки ці характеристики з часом згасають, а поведінка новачків починає повторювати шаблонну модель менш мотивованих колег, що призводить до зниження активності та залученості.

Для підвищення рівня мотивації персоналу на підприємстві ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» пропонується застосовувати різноманітні мотиваційні інструменти, спрямовані як на моральне, так і на матеріальне стимулювання працівників. Зараз, на жаль, такі інструменти не використовуються в роботі з персоналом ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Подібна проблема характерна для багатьох підприємств і підштовхує керівництво до розробки системи стимулювання, здатної активізувати працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та, як наслідок, підвищити рівень доходів і загальної ефективності.

Комплексний підхід до стимулювання персоналу передбачає впровадження ефективної мотиваційної системи, яка включає низку послідовних етапів, а саме:

1. Визначення проблем, які виникають унаслідок низького рівня мотивації, зокрема плинність кадрів, зниження продуктивності, негативна атмосфера в колективі.
2. Формулювання цілей, спрямованих на підвищення ефективності, покращення командної взаємодії та зміцнення корпоративної єдності.

3. Проведення соціальної діагностики з використанням анкетування, опитувань або співбесід з метою виявлення основних потреб персоналу.

4. Розробка мотиваційної системи із визначенням механізму її реалізації, термінів та періодичності застосування.

5. Розрахунок витрат, пов’язаних із впровадженням системи.

6. Повноцінне інформування колективу про очікувані зміни та оновлення, щоб уникнути непорозумінь та сприяти їх прийняттю.

7. Поступове запровадження та тестування обраної системи мотивації [36].

Грамотно побудована мотиваційна стратегія забезпечує низку позитивних результатів, серед яких можна виділити підвищення продуктивності та якості виконуваних завдань, формування позитивного мікроклімату в колективі, збереження кваліфікованого персоналу через програми довгострокового співробітництва, зміцнення лояльності до компанії та відповідального ставлення до роботи, поглиблення та поширення корпоративної культури.

Варто зауважити, що мотивація виступає внутрішнім стимулом, який за умови відповідного середовища спонукає до ефективного виконання обов’язків. Існує три основні групи мотиваційних методів: матеріальне стимулювання, нематеріальне заохочення та система санкцій.

Метод 1. Матеріальне стимулювання. Виділяють два основні типи матеріальної мотиваці: грошове та негрошове.

Одним із найефективніших способів матеріальної мотивації на підприємстві є формування соціального пакета, який містить різноманітні пільги та бонуси, що сприяють утриманню цінних кадрів.

Соціальний пакет повинен відповідати наступним вимогам:

1. Нормативно–правовим актам і внутрішнім стандартам компанії.

2. Принципу гнучкості – працівники мають можливість обрати вигідний для себе набір пільг.

3. Альтернативності – працівникам надається вибір із кількох варіантів зі схожою вартістю, але різним змістом.

4. Диференціації – різні категорії персоналу мають різні пільги.

5. Принципу результативності – соціальний пакет повинен залежати від внеску працівника в результати компанії.

Найбільш оптимальним варіантом для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є впровадження «базового пакета» для всіх працівників.

Метод 2. Нематеріальне стимулювання включає: гнучкий графік; корпоративні заходи; визнання досягнень; покращення умов праці.

До 10 найефективніших нематеріальних методів належать: мотиваційні наради; привітання з особистими подіями; можливості кар’єрного росту; публічне визнання заслуг; комфортні умови праці; тімбілдінги; додаткові вихідні дні; гнучкий графік; корпоративні знижки; зворотний зв'язок. Ці методи створюють емоційну залученість працівника, підвищують його лояльність та бажання проявляти ініціативу.

Метод 3. Використання санкцій – це так звана "негативна мотивація", яка може включати: штрафи; позбавлення статусу; негативне ставлення в колективі; дисциплінарні стягнення.

Важливо не допустити перетворення санкцій на демотиватори – вони мають бути допоміжним, а не головним інструментом управління. Ефективною є система двосторонньої мотивації, де домінує заохочення, а санкції виконують лише регулюючу функцію.

Крім того, в практичній діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» можуть бути використані додаткові практичні рекомендації з підвищення мотивації персоналу, а саме:

– постійний моніторинг результатів працівників, що сприяє внутрішньому самоконтролю;

– активна комунікація з підлеглими, спільне планування та неформальні зустрічі;

– чіткість доручень: співробітник повинен точно знати, що і для чого виконує, у які строки, і яку отримає винагороду;

– формування банку ідей працівників;

– освітня мотивація: стимулювання до здобуття нових знань та навичок;

– позаплановий відпочинок або гнучкий графік як бонус за високу продуктивність;

– бонуси та премії, прив'язані до відсотка виконання цілей (наприклад, 90% цілей – 100% премія, 80% – 50%, менше 70% – без премії) [37].

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, лише 10% співробітників працюють однаково добре або погано завжди, а 90% – потребують чітких орієнтирів і мотиваційних стимулів для досягнення високої ефективності. Серед ключових видів мотивації, що суттєво впливають на продуктивність праці: соціальна (усвідомлення приналежності до колективу); психологічна (дружня атмосфера); кар'єрна (перспектива професійного зростання); освітня (бажання розвиватися і навчатися).

Отже, ефективна та збалансована мотиваційна система є запорукою динамічного розвитку ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя». Її формування потребує врахування матеріальних та нематеріальних аспектів, гнучкості та індивідуального підходу до кожного працівника.

3.2 Практична реалізація мотиваційної політики в умовах сучасних викликів на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя»

У сучасних умовах економічної нестабільності та загрози плинності кадрів надзвичайно актуальним є впровадження ефективної системи мотивації персоналу, навіть для невеликих колективів. На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя», яке має штат із 10 працівників, доцільно реалізувати гнучку

мотиваційну політику, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з помірним бюджетним навантаженням.

Штатний склад ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» складається з

- директора;
- головного адміністратора;
- бухгалтера;
- адміністраторів – 2 особи;
- покоївки – 2 особи;
- охоронці – 2 особи;
- технік – 1 особа.

Пропонуємо впровадження базової системи KPI. Ключові показники ефективності дозволять справедливо оцінювати роботу працівників і мотивувати їх до досягнення конкретних результатів.

В таблиці 3.1 наведемо приклади KPI для різних посад.

Таблиця 3.1. – приклади KPI для різних посад ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Посада	KPI
Адміністратори	90% позитивних відгуків клієнтів, відсутність скарг
Покоївки	Чистота номерів (оцінка гостей), своєчасність прибирання
Охоронці	Журнал чергування, відсутність порушень безпеки
Технік	Вчасне усунення поломок, профілактика устаткування
Бухгалтер	Без помилок у звітності, вчасне нарахування ЗП
Головний адміністратор	Контроль обслуговування, підтримка дисципліни

Пропонуємо використання бонусної схеми (щомісячна):

100% виконання KPI – 2000 грн

80–99% – 1000 грн

Менше – без бонусу

Проведемо розрахунок потенційних витрат на бонуси (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Розрахунок потенційних витрат на бонуси

Посада	К–сть	Середній бонус	Сума
Головний адміністратор	1	2000 грн	2000 грн
Бухгалтер	1	2000 грн	2000 грн
Адміністратори	2	1500 грн	3000 грн
Покоївки	2	1000 грн	2000 грн
Охоронці	2	1000 грн	2000 грн
Технік	1	1000 грн	1000 грн
Разом (без директора)	9	–	12 000 грн

Навіть у малому колективі соціальні стимули відіграють важливу роль, тому пропонуємо впровадження міні–соціального пакету на рівні 500 грн/особа на місяць, який може бути у вигляді компенсації мобільного зв'язку (до 200 грн), подарункові сертифікати або святкові бонуси (до 300 грн), альтернативно – часткова компенсація проїзду або харчування.

Загальні витрати на соцпакет становитимуть 500 грн × 10 осіб = 5000 грн / місяць

Ще одним інструментом мотивації персоналу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є навчання з залученням онлайн–ресурсів. В умовах обмеженого бюджету (витрати на рік близько 25 000 грн) рекомендовано:

– раз на квартал – короткі внутрішні тренінги від головного адміністратора;

– доступ до онлайн–курсів (Prometheus, Coursera, Udemy);

– мовні курси (англійська для адміністраторів);

Окрему увагу слід приділити нематеріальним стимулам, які не потребують значних фінансових витрат, але позитивно впливають на моральний клімат у колективі. Доцільно запровадити щомісячне визначення працівника місяця з урочистим врученням грамоти, подяки та публікацією цієї інформації на офіційній сторінці готелю в соціальних мережах. Така ініціатива підкреслить важливість кожного співробітника в успішній роботі підприємства.

Крім того, варто передбачити символічну грошову премію для працівника місяця у розмірі 500 грн як додатковий стимул. Сприятиме

формуванню згуртованого колективу й організація корпоративних заходів, таких як святкування дня народження готелю або новорічних свят. Орієнтовні витрати на такі заходи можуть становити від 1000 до 2000 грн за одну подію, залежно від формату.

Суттєвий ефект також мають прості форми морального заохочення – публічна похвала в колективному чаті, оголошення подяк під час нарад або розміщення інформації на дошці пошани. Такі заходи не вимагають додаткових витрат, але значно підвищують мотивацію персоналу та рівень залученості у спільну справу.

Загалом, щомісячний бюджет оновленої мотиваційної системи підприємства «Інтурист–Запоріжжя» становитиме 20 100 грн. Основну частину складають виплати бонусів за виконання KPI – 12 000 грн, соціальний пакет обійдеться у 5000 грн, середні щомісячні витрати на навчання – 2100 грн, а витрати на нематеріальні стимули – 1000 грн.

Очікуваними результатами впровадження такої мотиваційної політики є зростання задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення репутації готелю серед гостей та зростання доходу за рахунок збільшення кількості повторних візитів і позитивних рекомендацій.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню мотивації персоналу в ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотиваційної політики в умовах сучасних викликів. У ході виконання роботи було сформульовано такі основні висновки.

Аналіз теоретичних засад управління персоналом дозволив уточнити, що ефективне управління трудовими ресурсами ґрунтується на стратегічному підході до формування кадрів, розвитку їхніх компетенцій, а також стимулювання досягнення високих результатів. Визначено, що одним з ключових чинників впливу на ефективність роботи персоналу є рівень їхньої мотивації, яка повинна відповідати актуальним умовам функціонування підприємства.

В межах дослідження було з’ясовано, що сучасна система управління персоналом має бути гнучкою, орієнтованою на розвиток співробітників і підтримку їхнього професійного зростання. Успішне впровадження елементів мотивації можливе лише за умов постійної адаптації до змін ринку, економічних викликів та індивідуальних потреб працівників.

Аналіз фінансово–господарської діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» засвідчив стабільну роботу підприємства, попри скорочення персоналу з 13 до 10 осіб унаслідок повномасштабної війни. При цьому, підприємство зберігає потенціал для розвитку та модернізації, зокрема, шляхом вдосконалення кадрової політики й запровадження більш ефективної мотиваційної системи.

Виявлено, що в структурі управління персоналом використовуються адміністративні, економічні та соціально–психологічні методи, однак їхнє поєднання потребує оновлення відповідно до сучасних реалій. Було доведено, що основним пріоритетом має стати акцент на індивідуалізацію підходів до мотивації працівників, із урахуванням їхньої ролі та впливу на якість наданих послуг.

У межах дослідження було проведено умовне анкетування 10 працівників ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», що становить 100% від загальної чисельності персоналу. Серед респондентів: 4 – обслуговуючий персонал, 3 – адміністративний персонал, 2 – керівники підрозділів та 1 – представник вищого керівництва. Метою опитування було з'ясування основних чинників, які впливають на мотивацію співробітників підприємства. Виявлено, що найважливішим фактором для більшості працівників є рівень заробітної плати, на другому місці – умови праці, далі – соціальні гарантії. Певну роль відіграють також визнання досягнень, можливість кар'єрного росту та корпоративна культура.

Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання та поліпшення нематеріальних аспектів мотивації. Для підприємства з невеликою кількістю працівників особливо важливо підтримувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, стимулювати лояльність і залученість персоналу, адже ефективна мотивація є ключем до злагодженої командної роботи та високої якості обслуговування клієнтів.

Для підвищення рівня мотивації персоналу на підприємстві ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» пропонується застосовувати різноманітні мотиваційні інструменти, спрямовані як на моральне, так і на матеріальне стимулювання працівників. Зараз, на жаль, такі інструменти не використовуються в роботі з персоналом ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Для вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві було запропоновано конкретні заходи, зокрема: впровадження системи KPI–бонусів, розвиток соціального пакета, організацію навчальних заходів, а також низку нематеріальних стимулів. Загальний щомісячний бюджет такої системи становить близько 20 100 грн, що є оптимальним для невеликого колективу. Очікується, що ці дії сприятимуть зростанню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування.

Обраний підхід до стратегічного розвитку підприємства передбачає поєднання стабілізаційної та фокусної стратегій, що дозволяє не лише

зберігати наявні ринкові позиції, а й поступово розширювати клієнтську базу. Успіх реалізації цих стратегій значною мірою залежить від ефективного використання трудового потенціалу, що знову ж таки підкреслює значення якісної мотиваційної політики.

Таким чином, підвищення ефективності мотивації персоналу в ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є не лише інструментом досягнення внутрішніх цілей підприємства, а й стратегічною необхідністю для його стабільного функціонування в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи є реалістичними для впровадження та здатні забезпечити суттєве зростання продуктивності праці та лояльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслоу А. Мотивація і особистість / пер. з англ. 2020. Львів : Видавництво УКУ, 368 с.

2. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Що мотивує людину? пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 224 с.

3. Alderfer C. P. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press. 1972. 236 p.

4. McClelland D. C. Human motivation. Cambridge : Cambridge University Press. 1987. 128 p.

5. Adams J. S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology.1965. (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

6. Vroom V. H. Work and motivation. San Francisco: Jossey–Bass Publishers. 1995. 218 p.

7. Locke E. A. & Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990. 275 p.

8. Скіннер Б. Ф. Наука і поведінка людини / пер. з англ. 2021. Київ : Видавнича група «КМ–Букс», 520 с.

9. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134–140.

10. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки.* 2007. Вип. 5. С. 24–28.

11. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. London: Harpercollins College Div; Subsequent edition, 1988. 777 с.

12. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf. (дата звернення 15.03.2025)

13. Іванцевич Дж. Людські ресурси управління. Київ : МАУП, 1993. 304 с.

14. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник. Київ : МАУП, 1999. 176 с.

15. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.

16. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт.* 2010. № 14. С. 41–46.

17. Чеські роботодавці просять уряд запропонувати процедуру найбільш кваліфікованих кадрів з України. URL: http://censor.net.ua/news/426878/ (дата звернення 15.03.2025).

18. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки. URL: www.guds.gov.ua/document/284913 /koncept_ds.doc (дата звернення 15.03.2025)

19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Кондор. 2006. 308 с.

20. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki–z–gromadskistyu–ta–zmi/gromadske–obgovorennya/4710. (дата звернення 15.03.2025)

21. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm 192.html. (дата звернення 15.03.2025)

22. Іванова Н.С. Управління персоналом. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

23. Офіційний сайт готелю «Intourist hotel». URL https://www.intourist.com.ua/ (дата звернення 15.03.2025)

24. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/02573817 (дата звернення 15.03.2025)

25. Експрес–аналіз емітента. URL: https://kievvlast.com.ua/project/resources/attachments/yptx66ty.pdf (дата звернення 15.03.2025)

26. Thompson A.A, Strickland A.J. Strategic management. UK: Irwin, 1993. 948 p.

27. Балабанова Л. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.

28. Богиня Д., Гришнова О. Основи економіки праці. Київ : Знання–Прес, 2000. 313 с.

29. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.

30. Гриньова В., Грузіна І. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 300 с.

31. Захарчин Г. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів : Видавництво львівської політехніки, 2011. 348 с.

32. Колот А. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 3–10.

33. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 8. С. 19–22.

34. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

35. Радіонова І., Усик В. інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 10 (124). С. 56–66.

36. Ситник Й. Теоретико–методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів : Видавництво львівської політехніки, 2014. 248 с.

37. Хміль Ф. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 448 с.

38. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: https://interfax.com.ua/news/general/886309.html. (дата звернення: 14.03.2025).

39. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2018. Випуск 45. С. 273–280.

40. Державна служба статистики: офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/(дата звернення: 14.03.2025).