

УДК 005.955:640.41-057.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.17>**Чиж В.І.**

доктор економічних наук, професор,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6750-1120>

Chyzh Vira

Cherkasy State Technological University

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ІНДИКАТОР РІВНЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

SALARY AS AN INDICATOR OF THE LEVEL OF IMPROVEMENT OF INCENTIVES FOR THE STAFF OF HOTEL ENTERPRISES IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

Актуальність проведеного дослідження зумовлена потребою приділити більше уваги врахуванню взаємодії на різних ієрархічних рівнях організації та ведення бізнесу й пошуку стимулів для покращення результатів праці персоналу готельно-ресторанного господарства в умовах воєнного стану в Україні та й у перспективі щодо повоєнного ринку праці в індустрії гостинності. Метою статті є узагальнення відомих і виокремлення специфічних в сучасних умовах ведення бізнесу сутнісних ознак категорії «заробітна плата» як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств. Методичною основою статті є методи аналізу, системного підходу та прогнозування; застосовані абстрактно-логічний метод, метод узагальнення та порівняння. За результатами дослідження узагальнено відомі та виокремлено специфічні в сучасних умовах ведення бізнесу сутнісні ознаки категорії «заробітна плата» як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств.

Ключові слова: воєнний стан, готельний бізнес, заробітна плата, ринок праці, стимулювання персоналу.

The relevance of the study is due to the need to pay more attention to the need for interaction at different hierarchical levels of organization and business and to find incentives to improve the performance of hotel and restaurant personnel under martial law in Ukraine and in the future in the post-war labor market in the hospitality industry. The purpose of the article is to summarize the known and allocate the essential features of the category "salary" specific to the current business environment as an indicator of the level of improvement of incentives for staff of hotel enterprises. The author emphasizes that this issue is relevant to the hotel industry. Ukraine, there is an insufficiently deep analysis of this issue. The methodological basis of the article is based on the methods of analysis, systematic approach and forecasting; the abstract and logical method, method of generalization and comparison are applied. The article analyzes the motivational factors on the part of entrepreneurs to apply special approaches to the development and implementation of strategic decisions on human resources management as the most valuable component of an enterprise, which encourages guarantees both in terms of safety and remuneration for all categories of employees. It is proposed to create a chain of interconnection between motivation, incentives and interest in the productive end result of economic activity for the hotel business. Conclusions are drawn about the expediency of applying the principles of complexity, systematicity, flexibility, adaptability, innovation, and congruence for the purpose of competitiveness in different business conditions, which should accordingly contribute to the improvement of management functions aimed at stimulating the staff of a modern enterprise. The author proves that wages remain the most relevant form of incentive for high-quality and



productive labor. Based on the results of the study, the article summarizes the known and specific in the current business environment essential features of the category of "salary" as an indicator of the level of improvement of incentives for the staff of hotel enterprises.

Keywords: martial law, hotel business, welfare, labor market, staff incentives.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності, зокрема готельні підприємства, суттєво потерпають від наслідків російського військового вторгнення в Україну, що спонукає до розробки та запровадження мотиваційно-стимулюючих заходів і, в першу чергу, щодо умов безпеки та рівня оплати праці. В Україні у сфері готельного господарства, має місце пріоритетність у виборі базового інструменту формування відносин між роботодавцями та працівниками підприємств, яким наразі є фонд оплати праці. Адаптована до реалій воєнного часу нормативно-правова база регулювання відносин щодо оплати праці обумовлює взаємозацікавлену взаємодію як пошуку та застосування роботодавцями стимулів до ефективної та продуктивної праці, так і створення стимулюючих факторів для заохочення працівників підвищувати кваліфікаційний рівень, набуваючи власний досвід у реалізації власних здібностей та професійних прагнень задля підвищення свого рівня добробуту та відчуття гідної праці.

Для готельних підприємств не є виключенням потреба формування нової структури ціннісного мотиваційного сприйняття керівною ланкою та найманими працівниками цього досить складного та неоднозначного процесу в сегменті адаптації до реалій часу та стратегічних прогнозів розвитку відповідного бізнесу з урахуванням індикаторів досягнення затребуваного рівня добробуту населення країни та персоніфікації потреб персоналу.

У сфері діяльності готельних підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу все більшого значення набуває проблематика адекватного запитам часу та раціонального з точки зору ресурсного балансу між можливостями роботодавців і потребами працівників інструментарію формування фонду заробітної плати як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств. Особливої уваги потребує врахування потреби взаємодії на різних ієрархічних рівнях організації та ведення бізнесу й стимулів для покращення результатів праці персоналу готельно-ресторанного господарства в умовах воєнного стану в Україні та й у перспективі щодо повоєнного ринку праці в індустрії гостинності, що й зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України розглянуто в науковому дослідженні І. В. Левицької, А. О. Климчук й С. П. Кожушко [6]. Систематизації досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі та аналізу можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку присвятили свою спільну наукову працю Л. М. Чепурда та І. В. Герман [12]. Під час воєнного стану в Україні беззаперечною потребою постає проблематика більш деталізованого дослідження особливостей управління персоналом і тих стимулів, які є пріоритетними в кризових ситуаціях і в умовах невизначеності, що й спонукало Н. В. Смолінську та М. С. Вижол присвятити своє спільне наукове дослідження саме цій проблематиці [10]. У статті С. С. Беляєвої, І. В. Герман, Г. О. Сергієнко систематизовано основні чинні нормативні документи щодо трудових відносин під час дії воєнного стану в Україні, акцентовано увагу на відповідних змінах до нормативно-правової бази з питань кадрової роботи на підприємствах із урахуванням особливостей та специфіки організації праці в туристичних фірмах, на підприємствах індустрії гостинності [1].

Важливі аспекти щодо монетарних впливів на ринок праці в умовах невизначеності висвітлені у статті Л. П. Сідельникової [9]. Теоретико-методологічні засади щодо функцій мотивації в управлінні убезпеченням діяльності підприємства досліджені авторським колективом В. Лутюк, Н. Гавловською, С. Рудніченко [7]. Специфічні

мотиваційні методи та практичні заходи, які потребують більш ретельного вивчення, розглянуто у праці В. А. Єфанова [3].

У публікації І. В. Мустеца, Л. М. Мільман і В. І. Семенюк запропоновано авторський погляд на визначення та вирішення проблематики щодо організації оплати праці в умовах воєнного стану, а також представлено характеристику факторів впливу на структуру робочої сили в сучасних умовах господарювання [8]. З характеристикою сучасних тенденцій щодо гендерної нерівності в оплаті праці доцільно ознайомитися за результатами праці Н. П. Турло та О. Г. Літвіна [11].

Зміни в структурі податку на доходи фізичних осіб внаслідок війни в Україні та зокрема рекомендації щодо застосування прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб у вигляді заробітної плати в своїй спільній праці представили Д. І. Дема, Л. В. Недільська та Н. О. Куровська [2]. Характеристику рівня ефективності використання трудових ресурсів, їх стимулювання до продуктивної праці та перспективи зростання задоволення працівниками та їх мотивації до праці в конкретній галузі економіки України надано в дослідженні М. О. Карп'як, В. М. Бондаренко, О. Б. Назаркевич та О. В. Шикла [4]. Основні аспекти створення привабливого робочого середовища та принципи фінансової мотивації з відповідним інструментарієм для стимулювання в управлінні персоналом сучасного підприємства представлені в науковій публікації Д. С. Ковтун [5].

Проте, аналіз наявних публікацій щодо питання заробітної плати як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу в сучасних умовах ведення бізнесу свідчить про недостатню увагу до цієї проблематики для сфери діяльності готельних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення відомих і виокремлення специфічних в сучасних умовах ведення бізнесу сутнісних ознак категорії «заробітна плата» як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств.

Методологія та методи дослідження. Методичною основою статті є методи аналізу, системного підходу та прогнозування. Для висвітлення сутності та значення поняття «заробітна плата» використано абстрактно-логічний метод, для формулювання висновків дослідження – метод узагальнення. Оцінювання фактичних кількісних та якісних показників за темою статті, а також різних варіативних проектних рішень здійснено за методом порівняння.

Викладення основного матеріалу. Критично оцінюючи ситуацію на ринку праці в готельно-ресторанному бізнесі, варто акцентувати увагу на декількох основних аспектах мотивації або демотивації щодо персоналу відповідно до рівня заробітної плати, а також переконанню роботодавців у потребі визначати та застосовувати на практиці, перш за все, гарантовані та чітко обумовлені матеріальні стимули. На основі побудови інтервальних рядів розподілу показника заробітної плати працівників готельно-ресторанного бізнесу України в період повномасштабної війни вітчизняні вчені провели структурний аналіз зайнятості в індустрії гостинності за критеріями гендеру та офіційного працевлаштування [6, с. 149]. Війна, яку розв'язали в Україні російські агресори, не могла не позначитися й на рівні запитів персоналу готельних підприємств щодо матеріального забезпечення та мотивації роботодавців виявляти певну зацікавленість в забезпеченні належних умов для стимулювання підвищення рівня продуктивності праці навіть в таких умовах, як потенційна небезпека від можливих уражень ворогом людей та інфраструктури в готельному господарстві, ризику та невизначеності для усіх або окремих ресурсних важелів бізнесу. У зв'язку з цим та низкою інших зовнішніх і внутрішніх факторів з'явилася низка «диференційованих методів» [6, с. 149] взаємозацікавленого прагнення до підвищення мотивації та стимулювання персоналу. Досвід застосування різних методів стимулювання персоналу, зокрема й готельних підприємств, підтверджує те, що найбільш актуальною формою стимулювання до якісної та продуктивної праці

залишається саме заробітна плата. Отже, поряд із іншими варіантами стимулювання матеріального або нематеріального виду для персоналу заробітна плата є пріоритетним індикатором рівня задоволення працівників навіть в умовах війни. У той же час протягом тривалого часу саме в сфері діяльності готельно-ресторанних послуг має місце поширена практика приховування фактів винагородження персоналу за формою в так званих «конвертах», тобто без офіційного врахування поточних надходжень за надані гостям послуги, що веде до зниження рівня оподаткування за низкою показників обов'язкового обліку фінансово-економічних дій.

Карантинні обмеження у період пандемії через коронавірусну інфекцію, та відповідні обмеження й заборони в організації та наданні готельно-ресторанних послуг в Україні суттєво погіршили стан фінансово-економічної діяльності в готельному господарстві та в індустрії гостинності в цілому. Проте до теперішнього часу не розроблено стимулів для покращення ситуації в гнучкому грошово-обліковому сегменті обліку, звітності та диференціювання щодо податкових зобов'язань. Отже, практично має місце лише констатація фактів значного відставання показника середнього рівня заробітної плати від низки інших галузей економіки України. Так, наприклад, протягом останніх років зафіксований показник рівня оплати праці в індустрії гостинності порівняно зі середньоукраїнським показником складає лише 46% [6, с. 150].

Неоднозначне враження справляє й ситуація стосовно ефективності в дотриманні положень колективного договору на підприємствах України. Здавалося б, що цей документ, в основі якого мають бути взаємозацікавлені умови як від роботодавця, так і працівників колективу, але на практиці саме в готельно-ресторанному бізнесі фіксуються непоодинокі випадки демотиваційних важелів впливу на рівень зацікавлення працівників у ефективній та якісній праці. В першу чергу, це пов'язано з відсутністю або недостатньо вмотивованими інструментами стимулювання праці персоналу та працівників на всіх щаблях ієрархічних сходинок. Порівнюючи ситуацію з підприємствами інших галузей господарювання України, у тому числі в сфері торгівлі, логістики, варто зазначити, що функція регулювання стимулів колективним договором є вагомим рушійною силою й підтверджується відповідним рівнем заробітної плати та реалізацією адекватного співвідношення результатів праці та рівня матеріального й, перш за все, фінансового забезпечення працівників.

Для формування раціональної та адекватної потребам сучасності системи стимулів на підприємствах готельного господарства важливо враховувати й те, що «середня кількість відпрацьованих годин одним працівником у сфері тимчасового розміщування й організації харчування є значно нижчою порівняно з обсягом відпрацьованого часу працівниками інших секторів економіки», що впливає й на кількість оплачених годин щорічної відпустки. У середньому ці показники відповідно мають таке співвідношення 23% до 42%. Не є стимулюючим фактором те, що вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності в середньому на 40% нижче порівняно з іншими сферами діяльності. На підприємствах готельного бізнесу має місце й поширена практика значної диференціації посадових окладів серед різних професійних груп. Так, наприклад, робітник з приготування харчових продуктів порівняно з керівником виробничого підрозділу за годину праці отримує майже втричі нижчий посадовий оклад. Різниця між посадовими окладами чоловіків і жінок за окремими професіями може сягати 60–80%. Окремо варто звернути увагу на певний сегмент працівників з технології харчування, серед категорії яких персонал жіночої статі отримує в середньому більшу за чоловіків заробітну плату [6, с. 152]. Щодо гендерної нерівності стосовно розмірів посадових окладів, поступово під час воєнного стану в Україні відбувається певне вирівнювання цього показника, що здебільшого пов'язане з мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ.

Варто зазначити, що під час розроблення адаптивних стимулів матеріального заохочення персоналу готельних підприємств доцільно формувати відповідні групи

персоналу за рівнем заробітної плати, у тому числі ґрадувати за мінімальним, середнім, достатнім і високим окладом. Оприлюднені дані про рівень заробітної плати мінімального рівня змушують визнати суттєву різницю за статевою ознакою – практично в «70% професійних груп, зайнятих в індустрії гостинності», знаходяться саме жінки, тоді як в цих групах чоловіки налічують лише 25%. У середньому частка жінок в індустрії гостинності становить 68%, їхня праця здебільшого відноситься до низькокваліфікованої, тоді як чоловіки в структурі підприємства посідають більше керівних посад із більшим посадовим окладом. Щодо рівня неформальної зайнятості в індустрії гостинності, оприлюднені дані про близько 20% як серед жінок, так і серед чоловіків [6, с. 154]. Отже, в готельних підприємствах ця проблематика має стосуватися таких штатних працівників, як керівники підприємства, функціональних підрозділів, виробничих та інших основних підрозділів; керівники малих підприємств без апарату управління, менеджери в закладах ресторанного господарства, професіонали у сфері бухгалтерського обліку та в галузі економіки; професіонали в галузі туризму, готельної, ресторанної та санаторно-курортної справи; фахівці з технології харчування; службовці, що обслуговують клієнтів, працівники закладів ресторанного господарства, робітники з приготування харчових продуктів, прибиральники та прачки, посильні, носії та швейцари, комірники та вагарі, чорнороби [6, с. 153].

Вирізняють два види гендерної нерівності в оплаті праці – пряма або непряма. У разі, коли чоловіки та жінки з однаковими рівнями кваліфікації та посадовими обов'язками отримують різну зарплату за однакову роботу, це є ознака прямої гендерної нерівності. Коли існує обмежений доступ жінок до високооплачуваних посад, кар'єрних можливостей та престижних галузей, виникає непряма гендерна нерівність із негативними наслідками в довгостроковій перспективі. Гендерний розрив в оплаті праці є наслідком системних бар'єрів із типовим явищем так званої «липкої підлоги» та ефекту «скляної стелі», характеристики яких детально дослідили в своїй праці Н. П. Турло та О. Г. Літвін. Порівнюючи довоєнний період й під час повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, варто зазначити про зростання рівня зайнятості жінок від 43% до 51%, але в той же час збільшився розрив між рівнем зарплати чоловіків і жінок. Так, наприклад, середня зарплата жінок у різних галузях економіки України в середньому складала 69% від зарплати чоловіків. Основна причина такої розбіжності – це врахування зарплати військовослужбовців-чоловіків. Урядом країни в Національній стратегії до 2030 року з метою скорочення гендерного розриву в оплаті праці передбачено «зменшення різниці в зарплатах з 18,6% (довоєнний рівень) до 13,6%» [11, с. 53].

Таким чином, узагальнюючи розглянуті фактори впливу на рівень заробітної плати та необхідні стимули для персоналу готельних підприємств в умовах війни та й у повоєнний період, доцільно акцентувати увагу на вирішенні таких проблем, як гендерна нерівність в питаннях оплати праці, низький рівень офіційної заробітної плати, висока диференціація посадових окладів керівної ланки та персоналу.

Наразі існує потреба більш детально та адаптовано до реалій воєнного стану та з перспективою відновлення в повоєнний час на рівні уповноважених державних структур, органів місцевого самоврядування, бізнес-груп, колективів суб'єктів господарювання системно розглянути зазначену проблематику та розробити узагальнюючі специфічні індикатори для різних галузей економіки з наданням повноважень роботодавцям і колективам суб'єктів господарювання регулювати в бік стимулювання працівників до продуктивної праці.

В індустрії гостинності рівень оплати праці розглядається не лише як мотиваційний чинник для окремих суб'єктів, але і як важливий стимул для загального розвитку та посилення кадрового потенціалу, зменшення рівня плинності кадрів. Фактично стимулювання персоналу готельних підприємств є основою мотивації для всіх організаційно-економічних форм господарської діяльності. Вирізняють внутрішні та зов-

нішні ознаки видів винагородження в якості найбільш вагомих стимулів. Для різних груп працівників готельних підприємств виникає взаємообумовлене питання необхідності розробки та застосування інструментів системи матеріального стимулювання, найбільш адекватних і гнучких до зміни ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання. Це зокрема стосується як управлінської ланки, менеджерів, адміністративно-господарського персоналу, так і безпосередньо обслуговуючого гостей персоналу, персоналу основних і допоміжних ланок тощо [12].

Ефективності стимулювання праці на підприємствах готельного господарства має сприяти додатковий інструмент мотивації підвищення рівня продуктивності в готельному бізнесі – монетарного або немонетарного типу. До монетарних стимулів варто віднести довгострокові бонусні схеми, у тому числі бонуси за вислугу років, за результатами досягнень підприємства за певний звітний період, за участь у проєктах компанії. Все більшої популярності, зокрема серед менеджерів готельного підприємства, набуває участь в якості партнерства в його управлінні, що стимулюється відповідним винагородженням. Прикладом слугує подібне партнерство в акціонерних товариствах, створених на базі готельно-ресторанних комплексів. Доцільно брати до уваги той факт, що фактично конкурентна заробітна плата має базову основу, до складу якої входять основна та додаткова заробітна плата, а також низка заохочувальних компенсаційних виплат. Кількісно переважає відсоток, який відповідає основним критеріям, що може становити до 90%. У той же час додаткова заробітна плата може налічувати до 10%. Можуть запроваджуватися не лише колективно мотивовані, але й індивідуальні заохочувальні винагороди матеріального спрямування відповідно до потреб персоналу [12]. Мають місце й такі гібридні системи мотивації праці, які зумовлені особливостями місцевих можливостей та потреб (географічних, етнічних, безпекових), поступовим наближенням до стандартів провідних європейських країн. В Україні поступово впроваджується система стимулювання з характерними ознаками гнучкості та адаптивності до змінних виплат, у тому числі на основі бонусних оціночних показників за результатами виконання не лише по завершенню проєкту, але й за показниками проміжних етапів виконання договірних робіт. На основі чинного законодавства використовують такі види державного регулювання, як державно-нормативне та договірне. Договірне може бути як колективно-договірне, так і індивідуально-договірне. Соціальні гарантії регулює базовий документ – Кодекс законів про працю. Базові економічні показники, до яких належать дохід, прибуток, капітал, собівартість, мають бути враховані під час перегляду методики стимулювання персоналу готельних підприємств [12].

Доцільно зауважити, що не зважаючи на певні вжиті заходи щодо внесення уточнень та роз'яснень, в нормативно-правових актах до цих пір в Україні до кінця не вирішені питання адекватного до потреб часу інструментарію щодо розподілу та нарахуванню заробітної плати незалежно не тільки від статі, віку та за понаднормову працю. Це стосується не лише планування, контролю та управління, але й зворотного зв'язку між роботодавцями та колективом (в загальному контексті та персоніфіковано).

Серед критичних для умов воєнного стану в Україні все більшої актуальності набуває питання утримання кваліфікованих співробітників, адже витрати на заміну працівника можуть досягати подвійної річної заробітної плати [10, с. 511]. На 2024 рік навіть в умовах війни в Україні майже 41% компаній планували збільшити оплату праці та майже 80% планували виплату бонусів та премій [10, с. 515]. Наразі підсумкових даних про рівень досягнення цих показників ще не оприлюднено, але має місце тенденція збільшення рівня заробітної плати завдяки регулюючим державним заходам.

Щодо монетарної політики, варто зазначити про постійне та регулярне дослідження важливих показників у сфері трудових відносин, у тому числі й про причини змін у динаміці кількості безробітних. Так, наприклад, з початку 2024 року в умовах воєнного стану в Україні через запровадження алгоритму нарахування виплат на проживання для ВПО має місце поступове зростання кількості офіційно зареєстрованих

безробітних. Саме завдяки регулюючому державному механізму щодо можливості з 01.03.2024 року для нарахування щомісячних виплат ВПО цю категорію населення України зобов'язано до реєстрації в центрі зайнятості як безробітної або як такої, що шукає роботу [9, с. 121].

У воєнний час серед основних перешкод для ведення успішного бізнесу в Україні 22% респондентів зазначають нестачу обігових коштів, що може гальмувати й процеси удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств. Так, наприклад, 15% респондентів, які потерпають від такої ситуації, – це представники великих, середніх і малих підприємств. Одним із факторів впливу на вирішення цього питання може бути розвиток кредитного ринку, коли завдяки раціональному використанню бізнесом обігових коштів створюються умови для розширення ринку праці та зростання кількості робочих місць. У сфері готельного бізнесу подібна практика може на певному етапі стабілізації монетарного стану в економіці сприяти забезпеченню мотиваційно-стимулюючих важелів у трудових відносинах роботодавців і персоналу [9, с. 124]. Доцільно зазначити позитивний досвід реалізації державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %», завдяки чому було створено сприятливі умови для кредитування підприємців важливих галузей економіки. Саме за цією програмою наразі надається майже 90 % нових підприємницьких кредитів [9, с. 125]. Щодо впливу на рівень оплати праці працівників через високу вартість кредитних ресурсів, доцільно акцентувати на тому, що обмеження наявних обігових коштів у бізнесі стає причиною оптимізації витрат на заробітну плату та скорочення робочих місць. За даними результатів опитування респондентів на порталі gsc.ua, в Україні лише 22,7 % опитуваних отримують заробітну плату у довоєнному розмірі; а заробляє менше приблизно 22,5 %. У приватному секторі економіки під час війни в Україні порівняно з довоєнним часом падіння рівня заробітної плати фіксувалося в межах від 25 % до 50 % [9, с. 126]. Отже, під час війни монетарні впливи щодо збереження трудового потенціалу суб'єктів господарювання набувають особливого значення, що позначається й на можливості стимулювати працівників і їх мотивуванню до ефективної праці на конкретно обраному підприємстві. Не виключенням є й індустрія гостинності, у тому числі готельне господарство [9, с. 127].

Щодо сутності понять «мотивація», «мотивація до праці» та «мотивація працівника», вітчизняні вчені ретельно дослідили варіативність їх сприйняття для різних категорій суб'єктів господарювання та їх працівників. Перш за все, в умовах війни, коли рівень безпеки виходить на перший план поряд із життєзабезпеченням кожної людини, мотиви та стимули варіюються залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на різних стадіях проектних рішень. Так, наприклад, навіть за наявності деяких спільних характеристик не варто сприймати як синонімічні поняття «мотивацію до праці» та «мотивацію працівника» [7, с. 87]. Пояснюючи зміст поняття «мотивація працівника» з точки зору спонукання, мова йде не лише про формулювання мотивів до праці, а, перш за все, про «вплив підприємства на мотиви працівника шляхом спонукання, стимулювання та інших видів впливу» [7, с. 88]. Варто розрізняти сутнісні визначення таких понять, як «мотивація працівника», «спонукання працівника» та «стимулювання працівника». Стимулювання працівника доцільно розглядати як «зовнішній вплив на мотиви працівника до праці (матеріальні або соціальні винагороди) з метою спрямування його зусиль на якісне виконання дій та завдань на робочому місці» [7, с. 88], тоді як інші дві категорії стосуються внутрішніх аспектів стану працівника. Отже, заробітна плата сутнісно має розглядатися лише з точки зору зовнішнього впливу на її характерні ознаки, динаміку змін, реакції на конкретно спрямовані дії, регулюючі факторні впливи інструментарію щодо стимулювання глобального, національного та локального характеру.

Війна та її наслідки стали основним фактором невизначеності для підприємств готельного господарства України. Це спонукає підприємців застосовувати особливі

підходи для розробки та реалізації стратегічних рішень щодо управління трудовими ресурсами як найбільш цінною складовою підприємства, мотивує до забезпечення гарантій як щодо безпеки, так і в оплаті праці всім категоріям працівників. За даними Державної служби зайнятості на початок 2025 року майже 71% підприємств мали суттєві проблеми у вирішенні кадрового забезпечення, 25% відчували частковий дефіцит працівників і лише 4% не мали проблем з кадровим забезпеченням. Під час війни в Україні серед низки невирішених питань для персоналу готельних підприємств через наслідки інфляції залишається рівень зарплатних очікувань [3]. Отже, під час війни в готельному бізнесі система стимулювання, як і система мотивації, має бути обумовлена не тільки класичними принципами матеріального та нематеріального стимулювання, але й запроваджувати інноваційні підходи в управлінні колективом відповідного готельного підприємства.

На підприємствах України, незалежно від воєнного стану, законодавчо закріплено обов'язок суворо дотримуватися чинного законодавства. Це стосується й питань нарахування та виплати заробітної плати. Відповідно до трудового договору кожен працівник має отримувати визначену заробітну плату. Згідно чинного законодавства України підприємець має право виплачувати працівникам надбавки, доплати, премії та надавати інші гарантії в оплаті праці. Але в той же час в чинному законодавстві України існують й такі статті, які завдяки розширенню прав роботодавців зумовлюють їх безпосередньо впливати на розмір заробітної плати найманих працівників та умови її отримання. Через воєнні дії виплата зарплати може бути призупинена до відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність, але при цьому нарахування зарплати обов'язкове [8, с. 166].

В організації оплати праці в готельному підприємстві для персоналу має бути встановлена відповідна тарифна сітка, тарифні розряди, тарифні ставки, які передбачено в колективному договорі між роботодавцем і профспілковою організацією підприємства. У разі, коли таке представництво відсутнє, залежно від організаційно-правової форми підприємства у внутрішньому офіційно сформованому та затвердженому представниками колективу та роботодавцем документі мають бути прописані трудові умови та зобов'язання. Головна вимога при цьому при всій варіативності таких умов – це дотримання чинного законодавства України.

Варто відмітити, що зростання мінімальної заробітної плати відповідно має вплив й на сприяння виведенню частини доходів працюючих з тіні, але наразі ще недостатньо налагоджена система мотивації роботодавців працювати «по-білому», що характерно й для сфери готельно-ресторанних послуг. На початок 2024 року порівняно з 2019 роком в Україні відбулося зростання на 60,5% рівня мінімальної заробітної плати. Під час війни в Україні найбільш раціональним підходом до реформування щодо оподаткування доходів у вигляді заробітної плати та стимулювання в економіці як на рівні суб'єктів господарювання, так і безпосередньо працівників, вбачається запровадження прогресивної шкали оподаткування [2]. Наразі доцільно акцентувати увагу на потребі розроблення адекватної до потреб усіх суб'єктів господарювання як в умовах війни, так і у повоєнний період, методики врахування факторів впливу на продуктивність праці та оцінювання відповідності витрачених ресурсів і отриманих результатів, внесок кожного учасника процесу в загальний баланс і з точки зору персоналізації залучення. Для готельного бізнесу, як і для низки підприємств галузей економіки країни, таким чином можливо створити ланцюжок взаємозв'язку між мотивацією, стимулами та зацікавленням у продуктивному кінцевому результаті господарської діяльності [4, с. 56].

В сучасних умовах ведення бізнесу під час дії воєнного стану в Україні все більше загострюється питання вчасного, чіткого та зрозумілого для усіх стейкхолдерів інформування працівників про їх права та обов'язки, пов'язані зі змінами в умовах праці. Це зокрема стосується заробітної плати, тривалості робочого дня та видів робіт, від-

пусток. Так, наприклад, проєктні рішення у сфері трудових відносин готельного бізнесу в умовах воєнного стану можуть стосуватися як пошуку інвестиційних ресурсів, так і правильного їх цільового розподілу, що має стати рушійною силою для можливості стимулювання персоналу готельних підприємств і керуючої ланки у взаємодії сприяти покращенню продуктивності праці, отриманню позитивних результатів своєї діяльності й таким чином примножити прибуток, частину якого можливо застосувати як фонд розвитку та подальшого стимулювання персоналу задля отримання ефективних результатів господарської діяльності [1, с. 12].

Дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених довели, що на підприємствах, де зарплатна пропозиція є вищою по медіані за середньо-ринкову, в реальному часі можуть бути відмінні від інших значення й для утримання працівника. Фактично на підприємстві, де впроваджена система мотивації та стимулювання працівників, працівники розглядаються не просто в якості людського ресурсу, а цінуються як формуючий елемент, де кожен – це особистість з власними потребами та цілями. Однією з актуальних для бізнесу в умовах війни проблем можливо назвати фактор вирішення питання утримання талановитих працівників. Не виключенням є й сфера готельного бізнесу, адже вміння володіти іноземними мовами, комп'ютерна грамотність, адаптивність до різних поточних та кризових ситуацій в робочому процесі через вплив зовнішніх або внутрішніх факторів, навички стратегічного мислення, здатність аналізувати та знаходити правильні рішення – це далеко не повний перелік характерних ознак талановитого працівника. Створити комплексну, орієнтовану на систематизацію причин, наслідків реалізованих проєктних рішень у бізнес-процесах систему взаємозацікавленої праці на підприємстві, а також запровадити механізм реалізації бізнес-плану стратегічно орієнтованого готельного підприємства неможливо без забезпечення задоволення та мотивації й стимулювання працівників, які фактично є рушійною силою [5, с. 373]. І хоча серед причин невдоволення персоналу готельного підприємства може бути не лише недостатня заробітна плата або її затримка та відсутність стимулів для її підвищення або додаткової винагороди, не можна не зазначити й вплив інших причин, у тому числі гальмування процесів кар'єрного зростання, невирішені морально-етичні питання. Отже, для конкурентоспроможності в різних умовах ведення бізнесу, перш за все, мають бути застосовані принципи комплексності, системності, гнучкості, адаптивності, інноваційності, конгруентності, що відповідним чином буде сприяти удосконаленню управлінських функцій, спрямованих на стимулювання персоналу сучасного підприємства. Як результат, індикатором рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу і має стати заробітна плата.

Висновки. Доведено, що поряд із іншими видами стимулювання матеріального або нематеріального виду для персоналу заробітна плата є пріоритетним індикатором рівня задоволення працівників навіть в умовах війни. Наголошено на потребі більш детально та адаптовано до реалій воєнного стану та з перспективою відновлення в повоєнний час на рівні уповноважених державних структур, органів місцевого самоврядування, бізнес-груп, колективів суб'єктів господарювання системно розглянути зазначену проблематику та розробити узагальнюючі специфічні індикатори для різних галузей економіки з наданням повноважень роботодавцям і колективам суб'єктів господарювання регулювати в бік стимулювання працівників до продуктивної праці. Доведено доцільність акцентувати увагу на потребі розроблення адекватної до потреб усіх суб'єктів господарювання як в умовах війни, так і у повоєнний період, методики врахування факторів впливу на продуктивність праці та оцінювання відповідності витрачених ресурсів і отриманих результатів, внесок кожного учасника процесу в загальний баланс і з точки зору персоніфікації залучення.

За результатами дослідження узагальнено відомі та виокремлено специфічні в сучасних умовах ведення бізнесу сутнісні ознаки категорії «заробітна плата» як індикатора рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Беляєва С. С., Герман І. В., Сергієнко Г. О. Проектні інноваційні рішення у сфері трудових відносин в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 2 (8). 12–19. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.2) (дата звернення: 07.07.2025).
2. Дема Д. І., Недільська Л. В., Куровська Н. О. Зміни в структурі податку на доходи фізичних осіб під час війни та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-106> (дата звернення: 07.07.2025).
3. Єфанов В. А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (дата звернення: 28.06.2025).
4. Карп'як М. О., Бондаренко В. М., Назаркевич О. Б., Шикун О. В. Продуктивність праці в Україні: регіональні відмінності, проблеми та перспективи зростання. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 49–58 (дата звернення: 08.07.2025).
5. Ковтун Д. С. Фінансова мотивація та культурний код: як створити привабливе робоче середовище. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 372–380. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-372-380](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-372-380) (дата звернення: 06.07.2025).
6. Левицька І. В., Климчук А. О., Кожушко С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. № 1 (58). 2023. С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11> (дата звернення: 28.06.2025).
7. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (дата звернення: 06.07.2025).
8. Мустеца І. В., Мільман Л. М., Семенюк В. І. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами й організаціями*. 2023. Випуск IV(92). С. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11> (дата звернення: 27.06.2025).
9. Сідельникова Л. П. Монетарні впливи на ринок праці в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-121-127> (дата звернення: 26.06.2025).
10. Смолінська Н. В., Вижол М. С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 507–519. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-507-519](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-507-519) (дата звернення: 28.06.2025).
11. Турло Н. П., Літвін О. Г. Гендерна нерівність в оплаті праці: сучасні тенденції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 1 (77). С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-7> (дата звернення: 05.07.2025).
12. Чепурда Л. М., Герман І. В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62> (дата звернення: 04.07.2025).

References:

1. Belyaeva S. S., Herman I. V., Serhienko H. O. (2023). Proektni innovatsiini rishennia u sferi трудових відносин в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану [Design innovative solutions in the field of labor relations in tourism and hotel and restaurant business under martial law]. *Successes and achievements in science*. № 2 (8). pp. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.21](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.21) (accessed 07.07.2025). (in Ukrainian)
2. Dema D. I., Nedilska L. V., Kurovska N. O. (2025). Zminy v strukturi podatku na dokhody fizychnykh osib pid chas viiny ta povoiennyi period [Changes in the structure of personal income tax during the war and the postwar period]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-106> (accessed 07.07.2025). (in Ukrainian)
3. Yefanov V. (2025) Spetsyfika motyvatsii pratsi dlia ukrain skykh pidpriemstv v umovakh viiny [Specificities of work motivation for ukrainian enterprises in war conditions]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (accessed 28.06.2025). (in Ukrainian)
4. Karpiak M. O., Bondarenko V. M., Nazarkevych O. B., Shykula O. V. (2024). Produktyvni st pratsi v Ukraini: rehionalni vidminnosti, problemy ta perspektivy zrostantia [Labor productivity in Ukraine: regional differences, problems and growth prospects]. *Regional economy*. № 1. Pp. 49–58. (accessed 08.07.2025). (in Ukrainian)

5. Kovtun D. S. (2024) Finansova motyvatsiia ta kulturnyi kod: yak stvoryty pryvablyve roboche seredovyshche [Financial motivation and cultural code: how to create an attractive work environment] *Successes and achievements in science*. № 8(8). Pp. 372–380. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-372-380](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-372-380) (accessed 06.07.2025). (in Ukrainian)
6. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Kozhushko S. P. (2023) Problemy z rivnem oplaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad*. no 1 (58). pp. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11> (accessed 28.06.2025). (in Ukrainian)
7. Lutiuk V., Havlovska N., Rudnichenko Ye. (2025) Funktsiia motyvatsii v upravlinni ubezpechenniam diialnosti pidpriemstva: teoretychne pidgruntia [The function of motivation in the management of enterprise security: theoretical background]. *Development Service Industry Management*. № 2. Pp. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (accessed 06.07.2025). (in Ukrainian)
8. Mustetsa I., Milman L., Semeniuk V. (2023) Orhanizatsiia oplaty pratsi v umovakh voiennoho stan [Organization of labor remuneration under martial law]. *Economics and management of enterprises and organizations*. Issue IV(92). Pp. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11> (accessed 27.06.2025). (in Ukrainian)
9. Sidelnykova L. P. (2024) Monetary effects on the labour market in an uncertain environment [Monetary Impacts on the Labor Market in Conditions of Uncertainty]. *Economic issues*. no 1. pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-121-127> (accessed 26.06.2025). (in Ukrainian)
10. Smolinska N. V., Vyzhol M. S. (2024) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law]. *Successes and achievements in science*. № 8(8). Pp. 507–519. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-507-519](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-507-519) (accessed 28.06.2025). (in Ukrainian)
11. Turlo N., Litvin E. (2025) Henderna nerivnist v oplati pratsi: suchasni tendentsii [Gender inequality in remuneration: current trends]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. № 1 (77). Pp. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-7> (accessed 05.07.2025). (in Ukrainian)
12. Chepurda L., Herman I. (2025) Udoskonalennia metodiv upravlinnia materialnym stymuliuvanniam personalu hotelnoho biznesu [Improvement of methods of managing material incentives for hotel business personnel]. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62> (accessed 04.07.2025). (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 15.08.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025