

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

АНЧИНОЇ АЛІНИ ОЛЕГІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПШ «Менеджмент організацій і адміністрування»
АНЧИНОЇ АЛІНИ ОЛЕГІВНИ

1. Тема роботи: «Мотивування персоналу підприємства сфери послуг в умовах воєнного стану»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

5. Об'єкт дослідження: процеси мотивування персоналу закладу «Асторія».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність і значення мотивування персоналу в контексті кадрової політики підприємства.

6.2. Аргументувати особливості мотивування персоналу в умовах воєнного стану.

6.3. Визначити інструменти-домінанти мотивування персоналу в умовах воєнного стану та розкрити їх сутність.

6.4. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності та розкрити зміст кадрової політики закладу «Асторія».

6.5. Провести аналіз складу, структури та компетентностей персоналу закладу «Асторія».

6.6. Провести аналіз сучасної практики та здійснити оцінювання ефективності мотивування персоналу на підприємстві.

6.7. Навести пропозиції щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія».

6.8. Здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність закладу «Асторія».

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Аліна АНЧИНА

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахист магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Аліна АНЧИНА

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Мотивування персоналу як складова кадрової політики підприємства: сутність і значення.....	10
1.2. Особливості мотивування персоналу в умовах воєнного стану.....	27
1.3. Інструменти-домінанти мотивування персоналу в умовах воєнного стану.....	36
Висновки до розділу 1.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «АСТОРІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	50
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та зміст кадрової політики закладу «Асторія».....	50
2.2. Аналіз складу, структури та компетентностей персоналу закладу «Асторія».....	56
2.3. Аналіз сучасної практики та оцінювання ефективності мотивування персоналу на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «АСТОРІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	73
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія».....	73
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність закладу «Асторія».....	82
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Уже п'ятий рік поспіль Україна перебуває в умовах воєнного стану. Це суттєво вплинуло на функціонування різних сфер суспільного життя, зокрема економіки та ринку праці. У зв'язку з цим особливо загострилися низка проблем, серед яких варто відзначити економічну нестабільність, посилення соціально-психологічної напруги та високий рівень невизначеності. За таких умов особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом підприємств. Для суб'єктів господарювання сфери послуг, діяльність яких безпосередньо залежить від якості роботи працівників, питання мотивування персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності функціонування та конкурентоспроможності.

Умови праці та трудова поведінка персоналу суттєво трансформувалися за умов воєнного стану. Для більшості працівників характерним є наявність постійного підвищеного рівня стресу, вони стикаються з ризиками для безпеки, змінами у режимах роботи, а також із погіршенням соціально-економічних умов. Саме тому за таких умов традиційні підходи до мотивування персоналу у багатьох випадках виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність їх перегляду та адаптації до сучасних викликів.

Для підприємств сфери послуг, і зокрема закладів ресторанного господарства, характерним є те, що вони працюють за умови, що цілковитої залежності від людського фактору, адже якість обслуговування клієнтів безпосередньо визначається рівнем мотивації, професійності та залученості працівників. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки ефективної системи мотивування персоналу, яка враховує як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні виклики воєнного часу.

Отже, актуальність обраної теми обумовлена необхідністю вдосконалення системи мотивування персоналу підприємства сфери послуг,

зокрема закладу «Асторія»), з урахуванням сучасних умов його функціонування, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку.

Аналіз сучасних наукових досліджень показує, що проблема мотивування персоналу посідає центральне місце в системі управління підприємством. Зазначена тематика є предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають різні аспекти мотивації персоналу. Зокрема, теоретичні основи мотивації праці, її сутність та значення у системі управління підприємством висвітлено у працях таких учених, як О. Герасименко та А. Потапенко [10], В. Гриньова, І. Грузіна [15], І. Іллін [26], А. Колот [32], О. Кузьмін [36], С. Цимбалюк [58] та ін. Значну увагу науковці приділяють дослідженню матеріальних (Т. Іванова, В. Тихонова [24], Г. С. Цимбалюк та Р. В. Кравчук [58]) і нематеріальних інструментів мотивації (А. Азарова та О. Ковальчук [1], О. Журавльов та О. Каламан [20]). Питання формування ефективної системи мотивації персоналу та її впливу на результати діяльності підприємства розглянуто у працях О. Байди, О. Моргульця [2], І. Дашко [16], В. Ігнатюка, Г. Туніної [25].

У зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні з'явилися нові напрями наукових досліджень, у яких розкриваються особливості функціонування підприємств в умовах підвищеної невизначеності та кризових явищ. Зокрема, у працях О. Борисюк, А. Клюки [4], Н. Горбаль, К. Мельничук [12], Г. Мутерко, Д. Михальова [43], О. Черевань [59] та інших авторів досліджено трансформацію мотиваційних підходів під впливом війни. Зокрема, вони вказували на необхідність посилення ролі нематеріальних стимулів, психологічної підтримки та гнучких форм організації праці. Науковці наголошують, що в умовах воєнного стану мотивація персоналу повинна базуватися не лише на економічних, а й на соціально-психологічних чинниках. Незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі аспекти мотивування персоналу підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими,

зокрема питання комплексного поєднання різних інструментів мотивації з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить про актуальність та багатогранність проблеми мотивування персоналу в умовах воєнного стану, а також підтверджує необхідність подальших досліджень у даному напрямі з метою розробки ефективних практичних рекомендацій для підприємств сфери послуг.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання дослідження*:

1. Розкрити сутність і значення мотивування персоналу в контексті кадрової політики підприємства.
2. Аргументувати особливості мотивування персоналу в умовах воєнного стану.
3. Визначити інструменти-домінанти мотивування персоналу в умовах воєнного стану та розкрити їх сутність.
4. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності та розкрити зміст кадрової політики закладу «Асторія».
5. Провести аналіз складу, структури та компетентностей персоналу закладу «Асторія».
6. Провести аналіз сучасної практики та здійснити оцінювання ефективності мотивування персоналу на підприємстві.
7. Навести пропозиції щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія».
8. Здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність закладу «Асторія».

Об'єктом дослідження є процеси мотивування персоналу закладу «Асторія».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використання *методів теоретичного узагальнення та системного аналізу* дало змогу дослідити сутність мотивації та визначити її роль в управлінні персоналом; *методи порівняння та аналізу* дозволили провести оцінку існуючої системи мотивування суб'єкта господарювання; проведення *анкетування* сприяло визначенню рівня задоволеності персоналу; використання *графічного методу* дало можливість наочно представити результати дослідження; *економіко-статистичні методи* використовувалися з метою оцінки ефективності запропонованих заходів.

Теоретична цінність і прикладна спрямованість отриманих результатів полягає у тому, що були поглиблені наукові підходи до мотивування персоналу в умовах воєнного стану та обґрунтовано необхідність використання комплексного підходу до стимулювання працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія», які можуть бути використані у діяльності підприємств сфери послуг з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості обслуговування та зміцнення кадрового потенціалу в умовах воєнного стану.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 64 позиції, та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Мотивування персоналу як складова кадрової політики підприємства

У сучасних умовах господарювання успіх діяльності підприємства значною мірою залежить від людського капіталу, який є ключовим ресурсом для забезпечення його конкурентоспроможності. С. Фірсова та К. Литвин стверджували, що саме співробітники формують основу для досягнення певних стратегій організації, тому належне управління кадровим потенціалом стає надзвичайно важливим [55].

Як стверджували Н. Зачосова та А. Замогильна, одним із центральних елементів системи управління людськими ресурсами є кадрова політика підприємства, що визначає основні підходи, методи і механізми роботи з працівниками [22]. На думку Т. Лівощко та Н. Ткачук, особливу роль у її структурі відіграє мотивування персоналу, адже саме завдяки йому досягається гармонізація інтересів між працівниками та роботодавцем, стимулюється продуктивна діяльність і підвищується загальна ефективність роботи підприємства [40].

Мотивація персоналу є складним і багатограним процесом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні інструменти, спрямовані на формування у працівників зацікавленості в досягненні високих результатів. Її ефективність безпосередньо впливає на продуктивність роботи, якість виконання завдань, а також на лояльність та стабільність кадрового складу [9].

В умовах нестабільного середовища, зокрема під час воєнного стану, значущість мотивації персоналу значно зростає. Підприємства стикаються з

новими викликами, які потребують адаптації кадрової політики та впровадження ефективних підходів до стимулювання співробітників [52].

Отже, дослідження сутності мотивування персоналу як ключового елемента кадрової політики підприємства є важливим напрямом наукового аналізу. Воно дозволяє оцінити роль, значення та особливості цього процесу в умовах сучасного бізнесу.

Зважаючи на значущість мотивування в системі управління персоналом, доцільно приділити особливу увагу детальному вивченню його теоретичних засад. У першу чергу це включає уточнення і розмежування основних понять, таких як «мотив», «мотивація» та «мотивування». Хоча ці категорії є пов'язаними, вони мають різний зміст і функціональне призначення. Їх точне визначення є необхідним для глибшого розуміння механізмів формування трудової поведінки працівників, аналізу внутрішніх стимулюючих факторів їх діяльності, а також для розробки ефективних управлінських рішень у сфері мотивації та стимулювання персоналу.

Насамперед слід звернути увагу на поняття «мотив», яке є базовою категорією у вивченні процесів мотивації та стимулювання персоналу, адже саме воно виражає внутрішні чинники, що спонукають людину до дій.

Згідно з тлумаченням Українського педагогічного словника, термін «мотив» (з франц. *motif*, від лат. *moveo* – «рухаю») означає спонукальну причину дій або вчинків людини, тобто те, що підштовхує її до активності. Основою людських мотивів є різноманітні потреби. У процесі усвідомлення та переживання як первинних (природжених), так і вторинних (матеріальних чи духовних) потреб у людини формуються спонукання до дій, які спрямовані на їх задоволення [11, с. 217].

Водночас, як зазначає Ф. Подшивайлов, не кожна усвідомлена потреба автоматично стає мотивом. Мотив виникає лише тоді, коли усвідомлену потребу супроводжує бажання її задовольнити [45, с. 5].

У психології існують різні підходи до розуміння сутності поняття «мотив». Так, Венді Вуд визначав мотив як поєднання уявлень та почуттів, де

перші виступають як основа, а другі – як рушійна причина поведінки. Основну увагу він зосереджував на почуттях, адже потреба як відправна точка поведінки завжди відіграє ключову роль у мотиваційній сфері. Л. Божович, зі свого боку, вважала мотивом усвідомлену причину, яка визначає напрями дій та вчинків людини.

У сфері менеджменту мотиви (від лат. «*movere*» – рухати, штовхати) зазвичай розглядаються як усвідомлені спонукання особи до діяльності, спрямованої на задоволення певних потреб. Вони пояснюють причини людських дій і вчинків. Мотиви формуються на основі потреб і часто виникають одночасно з ними [41].

У соціології ж мотиви трактуються як внутрішні чинники, що спонукають людину до дії. На думку М. Козирєва, найпоширенішими мотивами діяльності є матеріальна зацікавленість, прагнення досягти успіху, бажання самореалізуватися через творчість тощо [31, с. 170].

З. Кісіль і Д. Швець, досліджуючи мотивацію людської діяльності, зазначають, що мотиви проявляються у таких аспектах: як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що стимулюють активність людини та визначають її спрямованість; як предмет або об'єкт (матеріальний чи ідеальний), який спонукає до дій і формує вибір напрямку діяльності; а також як усвідомлена причина, котра лежить в основі прийняття особистістю рішення щодо вибору своїх дій [28, с. 19].

Отже, поняття «мотив» має багатогранний характер і широко застосовується в різних наукових дисциплінах, таких як психологія, соціологія, економіка та менеджмент. Це різноманіття використання спричиняє виникнення різних підходів до його трактування. Кожна зі згаданих наук акцентує увагу на певних аспектах мотиваційної поведінки людини, розглядаючи мотив як внутрішню причину діяльності, спонукальний чинник або усвідомлену потребу. У межах даного аналізу особливе значення має економіко-управлінський підхід до розуміння цього поняття. Відповідно до нього, мотив визначається як внутрішній рушійний

фактор трудової діяльності працівника, що впливає на його поведінку під час виконання професійних завдань та визначає рівень продуктивності праці.

На відміну від поняття «мотив», термін «мотивація» охоплює значно ширший спектр значень. Вперше його ввів у науковий обіг А. Шопенгауер у своїй роботі «Чотири принципи достатньої причини» в період 1900–1910 років. Як зазначає Г. Вербицька, еволюція цього поняття включала кілька історичних етапів: від політики «батога і пряника» (системи покарань та винагород) до «концепції людських ресурсів», яка акцентує увагу на ролі працівника як ключової фігури у виробничому процесі, від якої залежить ефективність діяльності [8].

У свою чергу, «Психологічна енциклопедія» визначає мотивацію як «систему мотивів або стимулів, які спонукають людину до дії та керують її поведінкою» [49, с. 215].

У «Українському педагогічному словнику» термін «мотивація» визначається як система мотивів чи стимулів, які спонукають людину до здійснення конкретних видів діяльності або певної поведінки [11, с. 176].

У «Психологічному тлумачному словнику» мотивація розуміється як сукупність стійких мотивів і спонукань, що формують зміст, спрямованість та характер діяльності особистості, а також її поведінку [50, с. 155].

З. Кісіль і Д. Швець розглядали мотивацію з двох різних перспектив. З їхньої точки зору, мотивація у психофізіологічному аспекті виникає внаслідок актуалізації певної потреби, яка стимулює діяльність нервових структур (функціональних систем), викликаючи спрямовану активність організму. Серед таких потреб можна виділити харчову, статеву, пізнавальну, захисну та інші форми мотивації. У психологічному контексті мотивація визначається як сукупність факторів, що формують і впливають на поведінку людини. До таких факторів належать потреби, мотиви, наміри, цілі, а також світогляд, який охоплює переконання, установки, інтереси й ідеали [28, с. 13]. Узагальнюючи це бачення, дослідники вважали мотивацію внутрішнім

спонуканням особистості до здійснення певної діяльності, спрямованої на задоволення конкретної потреби [28, с. 19].

Ф. Подшивайлов, спираючись на запропоновані ним визначення понять потреби, мотиву та наміру, трактував мотивацію як динамічний процес, що охоплює конкретизацію й усвідомлення потреби, формування бажання, утворення мотиву і створення наміру задовольнити цю потребу [45, с. 6].

У контексті менеджменту мотивація розглядається як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певної діяльності. Це процес свідомого вибору певного типу дій під впливом комплексу зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів [41].

В економічній літературі наразі існують різні підходи до тлумачення поняття «мотивація». Одні дослідники трактують мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, тоді як інші вважають її процесом заохочення себе та інших до активної діяльності задля досягнення поставлених цілей [15; 46; 48]. Зокрема, останнім часом мотивацію персоналу переважно визначають саме як процес стимулювання себе і колег до реалізації намірів та завдань. Таким чином, можна погодитися з підходом, який надає перевагу трактуванню мотивації як спрямовуючого процесу [5, с. 144].

З. Кісіль і Д. Швець зазначають, що мотивація – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до дії або певної моделі поведінки, відповідаючи її органічним та культурним потребам. Вона охоплює стимулювання до дії, формування на основі потреб, напряду пов'язаних із метою діяльності, а також пробудження активності в індивіду. Мотивація визначає феномени й стани, що породжують потреби, інтереси, потяги, емоції, установки та ідеали. Вона виконує функції спрямування та стимулювання особистості до конкретних дій і розв'язання поставлених завдань, водночас орієнтуючи людину на певний напрямок діяльності. Це суб'єктивне явище пов'язане зі стимулами і мотивами, які проявляються в минулому, підкреслюючи

спрямованість особистості та її прагнення досягати поставлених цілей [28, с. 13].

Підсумовуючи результати досліджень, науковці зазначають, що у науковій літературі термін «мотивація» використовується в декількох значеннях. Зокрема, його розглядають як систему мотивів особистості, як процес узгодження мотивів і умов мотивуючої ситуації, як сукупність факторів, що стимулюють активність людини, а також як комплекс мотивів, потреб, стимулів та ситуативних чинників, які спрямовують поведінку особистості [28, с. 20].

Отже, проведений нами аналіз літератури з питання сутності поняття «мотивація» засвідчив, що цей термін виступає однією з фундаментальних категорій у системі управління персоналом. Мотивацію розглядають як складний внутрішній процес, який стимулює людину до певної поведінки та діяльності. У наукових джерелах мотивація трактується як комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають, спрямовують і підтримують трудову активність працівників. Вона формується під впливом потреб, інтересів, цінностей і життєвих цілей особистості, визначаючи її ставлення до професійної діяльності.

З погляду управління персоналом, мотивація розглядається як процес формування у працівників внутрішніх стимулів, які спонукають їх до досягнення цілей підприємства шляхом задоволення власних потреб. Вона виступає ключовим механізмом узгодження інтересів працівників і організації, що є однією з основних умов підвищення ефективності діяльності компанії.

Формування мотивації відбувається через процес мотивування – цілеспрямований вплив на потреби, інтереси та цінності окремої особистості. У дослідженні О. Кузьміна та О. Мельник підкреслюється, що з точки зору менеджменту поняття мотивування слід розглядати як специфічний вид управлінської діяльності [37, с. 156].

О. Кузьмін, аналізуючи взаємозв'язок понять «мотивація» та

«мотивування» у системі управління персоналом підприємств, зазначав, що мотивування варто розглядати як комплексний процес, який охоплює не лише актуалізацію психологічних характеристик працівника (таких як потреби, інтереси, мотиви, цінності, поведінка, емоції, прагнення, ідеали тощо), але й їхнє усвідомлення. Водночас цей процес включає формування цілей на основі таких параметрів, вибір способів досягнення цих цілей, а також прогнозування можливих наслідків різних альтернатив поведінки. Отже, мотивування можна визначити як вид управлінської діяльності, спрямованої на створення умов для формування мотивації як у себе, так і у інших працівників задля досягнення особистих і організаційних цілей [36, с. 350]. Таким чином, мотивацію слід розглядати як кінцевий результат процесу мотивування, що формує готовність і налаштованість на досягнення поставлених завдань.

Отже, у науковому обігу поряд із поняттям «мотивація» активно використовується й категорія «мотивування», яка має більш виражений управлінський зміст. Якщо мотивація відображає внутрішні рушійні сили, що спонукають працівника до певної поведінки, то мотивування стосується цілеспрямованого впливу з боку підприємства на формування й розвиток цих стимулів.

У рамках управління персоналом мотивування виступає ключовим елементом кадрової політики організації, оскільки саме завдяки побудові ефективної системи мотивування можна впливати на трудову активність працівників, підвищувати їх інтерес до результатів своєї роботи та рівень зацікавленості в досягненні загальних стратегічних цілей компанії [54].

Таким чином, мотивація персоналу є не просто засобом стимулювання працівників, а й ключовим компонентом кадрової стратегії, який сприяє оптимальному функціонуванню компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Аналіз та систематизація основних понять дослідження дозволили уточнити, що «мотив» є фундаментальною складовою, що відображає

внутрішні причини людської поведінки. У той час, як «мотивація» охоплює сукупність цих мотивів, а «мотивування» визначається як цілеспрямований процес впливу на зазначені мотиви з боку організації.

Розглянуті підходи до визначення понять «мотив», «мотивація» та «мотивування» формують теоретичну основу для подальшого аналізу механізмів формування трудової поведінки. Задля глибшого розуміння природи мотиваційних процесів у межах даного дослідження логічно звернутися до ключових теорій мотивації, які розкривають закономірності формування і розвитку мотивів та дозволяють визначити ефективні методи впливу на персонал.

Змістові теорії мотивації фокусуються на дослідженні факторів, що впливають на поведінку людини та її професійну активність. Основний акцент у цих теоріях зроблено на вивченні людських потреб і їхній ролі у формуванні мотивації до праці. Найпоширенішими серед таких теорій є ієрархія потреб Маслоу, теорія Альдерфера, двофакторна теорія Герцберга та теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Теорія ієрархії потреб Маслоу ґрунтується на кількох ключових положеннях. По-перше, люди завжди мають певні потреби. Ці потреби можна класифікувати у вигляді окремих груп, які організовані в ієрархічну структуру щодо одна одної. Якщо конкретна потреба залишається незадоволеною, вона стає рушієм дій людини. Задоволені потреби перестають бути мотиваторами, поступаючись місцем новим, незадоволеним. Зазвичай людина відчуває одночасно декілька потреб, що можуть взаємодіяти між собою. Однак задоволення цих потреб відбувається послідовно, від найпростіших до найбільш складних. Потреби, розташовані ближче до основи піраміди Маслоу, повинні бути задоволені в першу чергу. Поведінку людини визначає саме найнижча з незадоволених потреб у цій ієрархії. Потреби вищого рівня починають відігравати значну роль у житті людини лише після того, як базові потреби вже задоволені. Крім того, їхнє виконання можливе значно ширшим спектром способів порівняно з базовими потребами [6, с. 27].

Маслоу об'єднав потреби людей у п'ять основних груп, їхні назви та ієрархічну структуру показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб Маслоу*

*Джерело: [6]

Фізіологічні потреби охоплюють основні умови, необхідні для існування людини, такі як харчування, вода, одяг і житло. Вони становлять фундамент підтримання життєдіяльності організму. За їх домінування увага працівників концентрується передусім на рівні заробітної плати та умовах праці, тоді як значення змісту роботи чи реалізації вищих потреб відходить на другий план [6, с. 29].

Потреби безпеки пов'язані з бажанням досягти стабільності, захищеності та впевненості в майбутньому. Вони передбачають захист від фізичних і психологічних загроз, а також гарантії зайнятості, соціального забезпечення і чітких умов праці. Люди з такими потребами зазвичай уникають ризиків, віддають перевагу структурованості та чітко встановленим правилам [33].

Фізіологічні потреби і *потреби безпеки* згідно з теорією Маслоу належать до первинних та є вродженими. Інші групи потреб класифікуються

як вторинні й мають, здебільшого, психологічну природу [33].

Потреби належності та причетності відображають прагнення до соціальної взаємодії, дружніх зв'язків і інтеграції в певну спільноту. Для таких людей робота виконує не лише функцію джерела доходу, але й стає платформою для формування позитивних міжособистісних стосунків та відчуття приналежності до колективу [6, с. 29].

Потреби визнання і самоствердження пов'язані зі стремлінням досягти поваги, здобути авторитет, впевненість у своїх силах і отримати схвалення від оточення. Люди, у яких ці потреби виражені яскраво, зазвичай прагнуть лідерства, високих досягнень і позитивної оцінки результатів своєї діяльності.

Потреби самовираження визначають прагнення особистості максимально реалізувати свій потенціал, творчі здібності та можливості особистісного зростання. Ці потреби є індивідуальними і проявляються через бажання до самореалізації, творчої діяльності, незалежності та постійного вдосконалення [33].

Теорія Маслоу суттєво сприяла розумінню основних чинників, які впливають на інтереси та дії людей. Завдяки ознайомленню з цією теорією керівники різних рівнів усвідомили, що мотивація людей обумовлена широким спектром потреб. Для того щоб ефективно впливати на поведінку працівників, менеджеру важливо розуміти, яким саме потребам вони надають перевагу і що є їхнім рушієм у конкретний момент. При цьому, як впливає з теорії Маслоу, надзвичайно важливо забезпечити можливість задоволення цих пріоритетних потреб за допомогою комплексу заходів, який одночасно сприятиме реалізації цілей організації [6, с. 30].

Теорія Альдерфера. Теорія Альдерфера, відома як «Теорія ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язок, growth – зростання), подібно до теорії Маслоу, базується на класифікації та аналізі потреб, а також на дослідженні їхнього впливу на поведінку працівників. Вона

виділяє три ключові групи потреб: потреби існування, потреби взаємозв'язків і потреби зростання [17].

Між теоріями Альдерфера і Маслоу можна знайти певні спільні риси. Обидві концепції стверджують, що людина поступово рухається «по щаблях» своїх потреб. Подібність між цими теоріями також підтверджує порівняння відповідних груп потреб. Зокрема, потреби існування, виділені Альдерфером, співвідносяться з базовими фізіологічними потребами та потребами безпеки, які посідають нижчий рівень у піраміді Маслоу.

Група потреб зв'язку тісно переплітається або частково збігається з потребами належності та причетності. За теорією Альдерфера, потреби зв'язку випливають із соціальної природи людини, її природного бажання бути частиною сім'ї, колективу, підтримувати дружні стосунки, а також вибудовувати позитивні відносини з керівництвом і підлеглими. Сюди також можна віднести ті потреби визнання та самоствердження за Маслоу, які пов'язані з прагненням до приналежності до неформальних груп, громадських організацій чи політичних партій, а також із утвердженням себе як особистості [33].

Потреби зростання в концепції Альдерфера частково перекликаються з потребами визнання і самореалізації в піраміді Маслоу. Вони включають себе той рівень потреб, що стосується самовираження. Такі потреби пов'язані зі стремлінням задовольнити статусні мотиви, досягти впевненості в собі, підтвердити власну значимість та працювати над самовдосконаленням.

Альдерфер виділив три групи потреб, які, подібно до теорії Маслоу, мають певну ієрархічну структуру. Проте їхня принципова відмінність полягає в тому, що у теорії Маслоу перехід до наступного рівня потреб можливий лише поступально – знизу вгору. Коли задоволено потребу нижчого рівня, виникає прагнення задовольнити потребу вищого рівня, що, за Маслоу, є головним мотиватором людської поведінки. Натомість у теорії Альдерфера незадоволення потреб верхнього рівня посилює значення потреб нижчого рівня, спрямовуючи свідомі зусилля людини на їхнє задоволення.

Таким чином, відповідно до Альдерфера, ієрархія потреб включає не лише лінійний рух від нижчих до вищих рівнів, а й зворотну динаміку: акцент на «нижніх» потребах посилюється, якщо «верхні» залишаються нереалізованими [6, с. 31].

Процес просування вгору за рівнями потреб у теорії Альдерфера названо процесом задоволення, тоді як рух вниз пов'язаний із процесом фрустрації, тобто переживанням невдачі.

Наявність двох напрямків у системі задоволення потреб створює додаткові можливості для побудови ефективної мотивації в трудовій діяльності. Наприклад, якщо в організації відсутні умови для реалізації потреб працівника у зростанні, він може перенаправити свої зусилля на глибше задоволення потреб у зв'язках чи на нижчі рівні потреб [6, с. 32].

Теорія двох факторів Герцберга. У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг разом із колегами створив ще одну модель мотивації, що базується на врахуванні потреб [33].

Ф. Герцберг, аналізуючи ставлення людини до роботи, виділяє дві основні групи чинників. Перша група охоплює так звані гігієнічні чинники, які є зовнішніми стосовно самого процесу праці. До них належать: політика компанії, практика адміністративного управління, контроль, взаємини на робочому місці, умови праці та рівень заробітної плати. Друга група включає мотиваційні чинники, які безпосередньо пов'язані з процесом виконання роботи. Вони стосуються того, чим конкретно займається працівник, і включають такі аспекти, як досягнення в роботі, які сприяють отриманню визнання від колег; інтерес до виконуваних обов'язків; відповідальність; а також можливість для кар'єрного розвитку [6, с. 33].

Гігієнічні фактори стосуються умов навколишнього середовища, в якому виконується робота, тоді як мотиваційні фактори пов'язані безпосередньо з характером і сутністю професійної діяльності.

Згідно з теорією Герцберга, недостатність або відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності роботою. Водночас їхня достатня

наявність забезпечує нейтральний стан: вони самі по собі не викликають задоволення і не здатні мотивувати людину на активні дії. Мотиваційні ж фактори діють за іншим принципом. Їхня відсутність не веде до незадоволеності, однак їх наявність значно сприяє як підвищенню задоволення від роботи, так і стимулює співробітників до більш продуктивної діяльності [61].

Теорія Герцберга має значне практичне значення, особливо в контексті управління персоналом. Однією з ключових її ідей є те, що забезпечення належного рівня гігієнічних факторів допомагає лише уникнути виникнення невдоволення серед співробітників. Однак для стимулювання їх до активної трудової діяльності необхідно впроваджувати сильні мотивуючі фактори, такі як цікава й змістовна робота, складні та різноманітні завдання, можливість професійного розвитку та визнання з боку колективу. У такій ситуації перед менеджментом постає важливе завдання – мінімізувати негативний вплив чинників, пов'язаних із самим характером роботи, її змістом та досягненнями [6, с. 35].

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Згідно з теорією набутих потреб Мак-Клелланда, певні види людських потреб формуються поступово протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства. Наприклад, якщо батьки заохочують дитину до самостійності та підтримують її ініціативи, це сприяє розвитку потреби в досягненні успіхів. У свою чергу, коли дорослі стимулюють почуття лідерства в дитячому колективі, виникає основа для формування майбутньої потреби у владі [33, с. 35].

У межах цієї теорії виділяють три основні групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і влади. Мак-Клелланд свідомо акцентує увагу саме на цих високопорядкових потребах, оскільки вважає, що базові, або так звані потреби нижчого порядку, у сучасному суспільстві зазвичай уже задоволені.

Перша категорія потреб – *потреби досягнення* – проявляється у прагненні людини виконувати поставлені завдання ефективніше, ніж раніше.

Особи з помітно вираженою потребою досягнень зазвичай схильні, по-перше, самостійно обирати свої цілі, а по-друге, надавати перевагу дедалі складнішим завданням замість легких. Мак-Клелланд, базуючись на проведених дослідженнях, дійшов висновку, що потреба досягнення може бути притаманна не лише окремим індивідам, але й цілим економічним системам. Ті системи, для яких характерна постійна потреба досягнень, зазвичай демонструють високий рівень економічного розвитку [33, с. 36].

Високий рівень потреби досягнення у працівників організації значно впливає на їхню активність і ефективність роботи. Тому важливо регулярно оцінювати цей показник серед членів колективу, враховувати його під час добору персоналу та проведення атестацій, а також сприяти його подальшому розвитку [6, с. 35].

Потреба співучасті проявляється у прагненні людини підтримувати дружні стосунки з оточенням. Для тих, хто має високу потребу в такій взаємодії, характерним є бажання встановлювати та підтримувати близькі відносини, долучатися до спільнот і брати участь у колективній діяльності. Такі люди особливо цінують відчуття своєї значущості для інших і потребують підтвердження, що вони небайдужі для суспільства.

Працівникам з високою потребою в співучасті доцільно доручати завдання, які передбачають активну комунікацію та взаємодію з іншими людьми. Керівництву організації важливо систематично оцінювати рівень цієї потреби серед своїх співробітників і, виявляючи її високий рівень, створювати сприятливі умови для її задоволення [33, с. 35].

Потребу владарювання, яку Мак-Клелланд відносив до головних набутих людських потреб, проявляється у бажанні контролювати дії інших людей, впливати на їхню поведінку та брати на себе відповідальність за них. Ця потреба може мати дві протилежні форми: з одного боку – прагнення максимального домінування і впливу на людей, а з іншого – бажання обіймати посади, що передбачають владні функції, проте без прийняття відповідальності за дії підлеглих. Людей із виразною мотивацією до

владарювання умовно можна розподілити на дві категорії. Перша група – це ті, хто жадає влади заради самої влади, тобто для можливості беззаперечно командувати іншими. Їх основною метою є демонстрація власної сили, а інтереси організації нерідко стають для них другорядними [33, с. 36].

До другої групи входять люди, які прагнуть здобути владу задля реалізації спільних цілей. Їхнє прагнення до керівництва знаходить задоволення у визначенні напрямків діяльності колективу, постановці завдань окремим учасникам і особистій участі в досягненні цих цілей.

Згідно з теорією Мак-Клелланда, потреби досягнення, співучасті та влади не виключають одна одну і не формують ієрархічної структури, як це припускають деякі інші змістові теорії мотивації. Він наголошує на важливості врахування взаємного впливу цих потреб на поведінку людини. Наприклад, якщо індивід займає керівну посаду і має високу потребу у владі, то для ефективної управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була відносно менш вираженою [6, с. 36].

Отже, кожна змістова теорія мотивації має власні особливості, переваги та недоліки. Для того щоб краще розуміти поведінку працівників і ефективно впливати на неї, менеджерам необхідно володіти знаннями про всі існуючі теорії мотивації. В. Васюта звертала увагу на те, що слабким місцем змістових теорій є недостатнє врахування індивідуальних особливостей людей, які впливають на мотивацію до праці. Окрім цього, змістові теорії не приділяють достатньої уваги аналізу самого процесу мотивації трудової діяльності. Цей аспект глибше досліджується в рамках процесуальних теорій мотивації, які акцентують увагу на механізмах впливу мотиваційних чинників [6, с. 38].

Теоретичні підходи до мотивації персоналу, розглянуті в роботі, дають змогу глибше усвідомити механізми, які стимулюють трудову діяльність людини. При цьому їх практичне застосування в системі управління персоналом передбачає реалізацію конкретних способів і методів взаємодії з працівниками. У цьому контексті важливо проаналізувати ключові види

мотивації, які використовуються в компаніях для підвищення активності співробітників.

Центральне місце у формуванні мотивації займають потреби людини, які у спрощеному вигляді можна класифікувати на три основні групи: матеріальні, трудові та статусні. Відповідно, мотивація набуває форми матеріальної, трудової й статусної, що підкреслює її багатогранність та адаптивність до різноманітних потреб працівників [6, с. 48].

Матеріальна мотивація означає прагнення досягти достатку, забезпечити певний рівень добробуту і матеріального стандарту життя. Бажання людини покращувати власний добробут породжує потребу у підвищенні трудових зусиль, що, своєю чергою, сприяє зростанню обсягів, якості та ефективності роботи.

Проблема підвищення матеріальної мотивації до праці залишається одним з постійних викликів, які стоять перед економічною наукою та практичною діяльністю господарств [21]. Особливу важливість ця тема набуває для країн із перехідною економікою, зокрема таких, як Україна. Це зумовлюється щонайменше двома ключовими факторами: по-перше, низьким рівнем доходів населення, а також значними викривленнями у їх структурі та ступені диференціації; по-друге, потребою у створенні і впровадженні нових, сучасних форм і механізмів матеріального стимулювання працівників у різних секторах економіки.

Заробітна плата є основним чинником матеріальної мотивації в трудовій діяльності, оскільки вона є головною формою доходу найманих працівників [Цимбалюк Г. С., Кравчук]. Однак фахівці наголошують на тому, що зв'язок між заробітною платою (та загалом доходами) і мотивацією до праці є складним і суперечливим.

Матеріальні мотиви, безумовно, грають значущу роль у формуванні трудової поведінки працівників, але це не виключає важливості нематеріальних мотивів і стимулів. Сучасна економічна практика вже чітко демонструє зростання ролі таких нематеріальних чинників у мотивації

працівників.

У процесі діяльності на поведінку людей все більший вплив має *трудова мотивація*. Вона виникає безпосередньо із самої роботи, тобто її змісту, робочих умов, організації трудового процесу, режиму праці тощо. Таким чином, можна говорити про важливість внутрішньої складової мотивації, яка визначається сукупністю рушійних сил людської поведінки, що безпосередньо пов'язані з виконанням професійних завдань [6, с. 53].

Значну роль у практиці управління персоналом відіграє *статусна мотивація*. Вона також є внутрішнім стимулом, але спрямованим на досягнення вищих життєвих і професійних цілей. Цей вид мотивації пов'язаний із прагненням людини працювати в престижних чи суспільно важливих організаціях або сферах діяльності, які мають високий соціальний статус [6, с. 54].

Отже, мотивація до трудової діяльності являє собою складний і багатогранний процес, у якому ключову роль відіграють різні групи потреб: матеріальні, трудові та статусні. Кожна з цих потреб впливає на поведінку працівника, формуючи як зовнішні, так і внутрішні стимули до роботи.

Комплексний підхід до мотивації співробітників вимагає її практичного впровадження через інтеграцію в систему управління персоналом. Тому процес мотивування тісно переплітається з усіма ключовими аспектами кадрового менеджменту, виступаючи важливим інструментом реалізації політики підприємства в сфері персоналу. Важливе значення має також усвідомлення ролі мотивації у забезпеченні ефективності роботи компанії. Передусім мотивація прямо впливає на рівень продуктивності праці. За наявності ефективних стимулів співробітники проявляють більший інтерес до результатів своєї роботи, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості виконуваних завдань і досягненню запланованих цілей [42].

Мотивація відіграє важливу роль у формуванні лояльності співробітників до підприємства. Забезпечення працівників необхідними умовами праці, справедливої системи винагороди та уваги до їхніх потреб

створюють основу для позитивного ставлення до організації. Це допомагає зміцнити довіру до керівництва, сприяє розвитку корпоративної культури та підвищує загальний рівень задоволеності командою.

Ефективна система мотивації також суттєво знижує плинність кадрів, оскільки працівники, які відчують інтерес до своєї роботи й бачать перспективи для професійного росту, рідше шукають інше місце працевлаштування [14]. Для підприємства це означає скорочення витрат на пошук і навчання нових кадрів, а також збереження накопиченого досвіду і професійних навичок команди.

Отже, розглянувши мотивування персоналу як складову кадрової політики підприємства, можна зробити висновок, що цей процес відіграє ключову роль у зазначеній системі, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності праці, формування лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. Його значення особливо зростає в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли саме персонал стає головним чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Особливості мотивування персоналу в умовах воєнного стану

Перебуваючи в умовах воєнного стану, в Україні відбулася трансформація підходів щодо управління персоналом. У зв'язку з повномасштабною війною перед працівниками та роботодавцями постали нові виклики, у результаті чого традиційні механізми мотивації стали менш ефективними або потребували істотного переосмислення [38].

Як стверджували Г. Мутерко та Д. Михальов, війна та пов'язані з нею кризові явища призвели до зміни пріоритетів працівників [44, с. 440]. В. Котковський, Б. Самородов та А. Чхеайло з цього приводу писали, що у зв'язку з воєнними подіями в очікуваннях і пріоритетах працівників

відбулися істотні зміни. За таких умов одним із найбільш важливих факторів, які впливають на вибір місця роботи, є безпека. Саме тому підприємства, які здатні забезпечити безпечні умови праці, мають вищі шанси утримати персонал. При цьому мова йде не лише про фізичну безпеку (наявність укриття, проведення евакуаційних заходів), але й про психологічну підтримку працівників. Критичного значення також набула стабільність зайнятості. За умов економічної невизначеності для працівників важливим є те, щоб виплати заробітної плати були передбачуваними, важливими для них є також наявність контрактів та соціальних гарантій. За сучасних умов низка компаній змушені були адаптувати свої стратегії управління персоналом шляхом запровадження довгострокових програм підтримки працівників. Не менш важливим аспектом мотивації персоналу є і соціальна підтримка з боку роботодавців. До таких заходів відносять психологічну допомогу, підтримку сімей працівників, надання додаткових вихідних чи можливість гнучкого графіка. На основі врахування складних життєвих обставин, такі ініціативи відіграють важливу роль у збереженні лояльності та продуктивності співробітників [35].

Науковці, досліджуючи мотивацію працівників в умовах воєнного стану, наголошують на існуванні певних відмінностей. Зокрема, вони відзначають, що в мирний час серед основних мотиваційних чинників були кар'єрне зростання, фінансова стабільність та самореалізація. В умовах воєнного стану працівники на перший план ставлять власну безпеку, соціальну підтримку та гнучкість організації праці [10].

Саме тому ефективна мотиваційна стратегія повинна враховувати не лише фінансові стимули, але й соціальні ініціативи, можливість дистанційної або гнучкої зайнятості, а також заходи, спрямовані на підтримку психологічної стійкості персоналу. Крім того, у зв'язку з війною виникають значні зміни в структурі зайнятості, що відображається на підходах до мотивації працівників [44, с. 440].

У результаті того, що Україна перебуває в умовах воєнного стану, відбулася суттєва трансформація у її ринку праці. Такі зміни сприяли появі численних викликів як для роботодавців, так і для працівників. Серед найбільш гострих питань, які мають місце, стала масова міграція населення. При цьому і внутрішня (зростання кількості внутрішньо переміщених осіб), і зовнішня міграції мають вагоме місце у цій системі [27]. Великою проблемою стало те, що значна частина працездатного населення була змушена залишити свої домівки. У результаті цього в одних регіонах України виник дефіцит робочої сили, в інших відбулося перенасичення ринку праці. За таких умов функціонування підприємств є ускладненим, особливо це стосується виробничої сфери, аграрного сектору та сфери послуг [44, с. 440].

Г. Жосан та Н. Кириченко вказували також на важливість такої проблеми, як емоційне вигорання працівників, спричинене постійним стресом, невизначеністю та підвищеним навантаженням. Висока емоційна виснаженість негативно впливає на продуктивність праці та може призводити до зростання плинності кадрів [19].

Г. Мутерко та Д. Михальов ще одним суттєвим викликом називали фінансові труднощі. Велика кількість підприємств зазнали значних збитків від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Основними причинами цього стало скорочення попиту, втрата активів або перебої у постачанні. У результаті цього виникла необхідність у скороченні персоналу або зменшенні заробітної плати. Такі заходи безсумнівно мали негативний вплив на рівень життя працівників та їхню мотивацію до праці [44, с. 440].

Таким чином, у зв'язку з воєнним станом на території України відбулися значні зміни у соціально-економічному та трудовому середовищі. Їх наявність зумовлює необхідність більш детального аналізу чинників, які мають безпосередній вплив на трудову поведінку та рівень мотивації працівників. У цьому контексті доцільним є виокремлення ключових аспектів, які визначають внутрішній стан працівника та формують його ставлення до професійної діяльності в умовах воєнного стану.

Серед найбільш важливих внутрішніх чинників, які впливають на трудову поведінку персоналу в умовах воєнного стану, варто відзначити постійний психоемоційний стрес. По всій території України працівники перебувають у стані підвищеної тривожності. Причинами такого стану можна назвати наявність постійної загрози їхньому життю, невизначеність майбутнього, часті повітряні тривоги, втрата близьких або житла [34]. Такий емоційний стан викликає у кожної людини зниження концентрації уваги, негативно впливає на продуктивність праці, професійну активність та мотивацію досягнення. Крім того, психологи відзначають формування у багатьох працівників синдрому емоційного вигорання [18]. Таке явище спричиняє ускладнення у виконанні професійних обов'язків і негативно впливає на загальний психологічний клімат у колективі.

У дослідження В. Котковського, Б. Самородова та А. Чхеайло вказано, що війна в Україні негативно відобразилася на психологічному стані працівників, що призвело до зменшення їх продуктивності. Науковці називали основні психологічні наслідки війни, з якими стикаються українці. До таких вони відносили постійне відчуття небезпеки і невизначеності, наявність хронічного стресу, виникнення посттравматичного стресового розладу, депресії, зниження комунікабельності та соціальної активності людей. Для багатьох працівників стало проблемою те, що їм важко зосередитися на виконанні завдань, вони мають проблеми з концентрацією уваги та пам'яттю, у них спостерігаються часті перепади емоцій. У результаті цього з'являється психологічна втома. При цьому не варто забувати і про існування таких проблем, як професійне вигорання і конфлікти на робочому місці [35, с. 231].

Для українського ринку праці в умовах воєнного стану характерною є особливість, що полягає у масовій міграції населення. Значна частина працівників була змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон. У результаті цього багато підприємств втратили кваліфікованих кадрів, була порушена командна взаємодія, а персонал, який залишився працювати,

змушений був адаптуватися до нових умов праці [23; 30]. Особливо гострою проблемою для частини підприємств постала проблема, пов'язана з утриманням працівників, які працюють дистанційно з інших регіонів України або з-за кордону [39]. У зв'язку з цим в умовах воєнного стану особливого значення набули гнучкі форми організації праці, підтримка комунікації та створення відчуття приналежності працівника до колективу.

Додатковим чинником, що здійснює вплив на систему мотивування за сучасних умов, є мобілізація працівників. Значна частина персоналу (особливо чоловічої статі) зараз проходить військову службу, а це також спричиняє дефіцит кадрів і необхідність перерозподілу функцій між іншими працівниками. В той же час обов'язком підприємств є підтримка мобілізованих працівників. За ними зберігаються робочі місця, підтримується зв'язок із сім'ями мобілізованих, їм надається матеріальна або моральна допомога. Такі дії сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню лояльності працівників, які залишаються працювати в організації.

Дослідження проблематики мотивації персоналу в умовах воєнного стану дає підстави стверджувати, що війна здійснює істотний вплив не лише на функціонування підприємств, а й на психологічний стан кожного працівника. За оцінками фахівців, за сучасних умов для переважної більшості населення України характерним є стан підвищеної тривожності, емоційного виснаження та постійного стресу, причиною якого є воєнні події на території країни. Беручи до уваги те, наскільки тривалим є повномасштабне вторгнення, практично все населення тією чи іншою мірою зазнало негативних наслідків бойових дій [51, с. 124].

Зараз проводиться безліч наукових досліджень впливу війни на населення України. Їх результати показують, що психіка людини може реагувати по-різному на війну. У деяких людей може виникати тимчасовий чи помірний стрес, інші ж стикаються з виникненням серйозних психічних порушень. У межах даної роботи були розглянуті результати проспективного

дослідження посттравматичного стресового розладу та депресії після травми, проведене фахівцями університетської лікарні Хадасса в Єрусалимі. Воно показало, що у результаті тривалого перебування людини у кризових умовах у неї можуть виникати депресія, посттравматичний стресовий розлад, емоційне виснаження та інші психоемоційні порушення [62]. Наявність таких станів негативно відображається на здатності людини до концентрації уваги, на її працездатності, відповідальності працівників та їхньому бажанні досягати високих результатів.

У рамках свого дослідження А. Сербенівська зазначені психоемоційні стани розглядала як внутрішні чинники, які викликають зниження трудової мотивації. Вони безпосередньо пов'язані з внутрішнім станом працівника та можуть зберігатися навіть після усунення зовнішніх загроз [51]. Вивчення досвіду країн, які змушені були пережити збройні конфлікти, показує, що такі наслідки можуть бути досить тривалими. Наприклад, на основі результатів дослідження вчених Лондонського університету королеви Марії можна стверджувати, що люди продовжували відчувати тривожність і мали ознаки психологічних порушень навіть через вісім років після завершення війни в колишній Югославії [64].

А. Сербенівська окрім внутрішніх чинників, які спричиняють зниження мотивації, виділяла також зовнішні чинники. Вона вказувала, що їхній характер залежить від конкретної ситуації у державі, регіоні та на підприємстві. У процесі їх вивчення насамперед варто брати до уваги те, що зовнішні впливи відрізняються в залежності від того, яка інтенсивність бойових дій. Для працівників, які мешкають у прифронтових регіонах, характерним є те, що вони відчувають на собі значно більший психологічний і фізичний тиск у порівнянні з особами, які проживають у відносно безпечних областях [51, с. 124].

Крім того, А. Сербанівська вказувала, що зовнішні чинники можуть змінюватися в залежності від того, яка специфіка підприємства. Наприклад, працівники тих організацій, діяльність яких пов'язана із забезпеченням

сектору безпеки і оборони, критичної інфраструктури, транспорту або енергетики, зазнають вищого рівня ризику та відповідальності. Важливе значення мають також рівень захищеності населеного пункту, стабільність роботи комунальних служб, наявність укриттів, безперебійне електро- та водопостачання [51, с. 124].

Суттєвим зовнішнім чинником виступає також загальний економічний стан в країні. Підприємства, працюючи в умовах воєнного стану, стикаються з проблемами, пов'язаними з нестабільністю доходів, зростанням витрат, руйнуванням логістичних ланцюгів і скороченням персоналу. У результаті цього відбувається послаблення дії традиційних матеріальних стимулів. Працівники ж починають за таких умов все більше орієнтуватися на те, чи дає підприємство гарантії збереження робочого місця, чи гарантує наявність стабільних виплат і чи матимуть вони у результаті цього впевненість у майбутньому. Спираючись на це, можна стверджувати, що внутрішні та зовнішні чинники зниження трудової мотивації знаходяться у тісному взаємозв'язку. Зокрема, зовнішні загрози приймають участь у формуванні внутрішнього психологічного стану працівника, який, своєю чергою, визначає його ставлення до праці та рівень залученості [51, с. 124].

Таким чином, на основі узагальнення наведених теоретичних положень та результатів наукових досліджень, можна стверджувати, що вплив воєнного стану на мотивацію персоналу вирізняється комплексним і багатовимірним характером. Він охоплює як внутрішній психоемоційний стан працівників, так і зовнішні умови їхньої професійної діяльності. З огляду на це виникає необхідність систематизації чинників, що впливають на рівень трудової мотивації, з метою їх більш ґрунтовного аналізу та визначення ефективних управлінських рішень.

Для того, щоб мати можливість більш глибокого розуміння того, який вплив має воєнний стан на трудову мотивацію працівників, доцільним є вивчення відповідних чинників крізь призму класифікації, запропонованої

А. Сербенівською. Дослідниця пропонує поділяти їх на внутрішні та зовнішні (рис. 1.2) [51, с. 124].

До внутрішніх чинників належать: – психоемоційне напруження та постійний стрес; – підвищена тривожність і страх за власне життя та життя близьких; – емоційне вигорання; – депресивні стани; – посттравматичний стресовий розлад; – зниження концентрації уваги, працездатності та професійної активності; – втрата впевненості у майбутньому та зниження зацікавленості у професійних досягненнях.

Зовнішні чинники доцільно поділити на кілька груп:

1. територіально-безпекові: – інтенсивність бойових дій у регіоні; – близькість до зони бойових дій; – рівень захищеності населеного пункту; – наявність укриттів, стабільність комунальних послуг та критичної інфраструктури;

2. організаційно-трудова: – мобілізація працівників; – дефіцит кадрів; – необхідність перерозподілу функцій; – перехід на дистанційну або змішану форму роботи; – зміна графіка праці; – міграція працівників та порушення командної взаємодії;

3. економічні: – нестабільність доходів підприємства; – скорочення персоналу; – зниження рівня заробітної плати або відсутність преміювання; – інфляція та зростання вартості життя; – невпевненість у збереженні робочого місця;

4. галузеві: – специфіка діяльності підприємства; – підвищені ризики для працівників підприємств, пов'язаних із сектором безпеки й оборони, транспортом, енергетикою та критичною інфраструктурою.

Внутрішні чинники:

- психоемоційне напруження та постійний стрес; підвищена тривожність і страх за власне життя та життя близьких; емоційне вигорання; депресивні стани; посттравматичний стресовий розлад; зниження концентрації уваги, працездатності та професійної активності; втрата впевненості у майбутньому та зниження зацікавленості у професійних досягненнях.

Зовнішні чинники:

- *територіально-безпекові*: інтенсивність бойових дій у регіоні; близькість до зони бойових дій; рівень захищеності населеного пункту; наявність укриттів, стабільність комунальних послуг та критичної інфраструктури;
- *організаційно-трудова*: мобілізація працівників; дефіцит кадрів; необхідність перерозподілу функцій; перехід на дистанційну або змішану форму роботи; зміна графіка праці; міграція працівників та порушення командної взаємодії;
- *економічні*: нестабільність доходів підприємства; скорочення персоналу; зниження рівня заробітної плати або відсутність преміювання; інфляція та зростання вартості життя; невпевненість у збереженні робочого місця;
- *галузеві*: специфіка діяльності підприємства; підвищені ризики для працівників підприємств, пов'язаних із сектором безпеки й оборони, транспортом, енергетикою та критичною інфраструктурою.

Рис. 1.2. Класифікація чинників зниження трудової мотивації працівників (за А. Сербенівською)*

*Джерело: [51]

Така класифікація дає змогу систематизувати чинники зниження трудової мотивації та визначити, які саме заходи мотивування є найбільш ефективними для різних груп працівників.

Отже, проведене дослідження показало, що за умов воєнного стану відбулася суттєва трансформація підходів до мотивування персоналу. Це викликало необхідність переглянути традиційні управлінські інструменти. За сучасних умов зміщуються акценти із переважно матеріальних стимулів на нематеріальні фактори мотивації, серед яких провідне місце займають безпека праці, стабільність зайнятості, соціальна підтримка та психологічний комфорт працівників. Встановлено, що у зв'язку з воєнними діями виникає низка специфічних факторів, які мають безпосередній вплив на рівень трудової мотивації працівників. До таких, зокрема, відносяться: психоемоційний стрес, емоційне вигорання, міграційні процеси, мобілізація працівників, а також економічна нестабільність діяльності підприємств. Ці

чинники формують складне середовище функціонування персоналу та вимагають від роботодавців впровадження гнучких і адаптивних підходів до управління людськими ресурсами. Таким чином, мотивування персоналу в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення та виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у складних і нестабільних умовах.

1.3. Інструменти-домінанти мотивування персоналу в умовах воєнного стану

У період воєнного стану питання мотивації персоналу стає надзвичайно важливим і набуває стратегічного значення для збереження стабільності роботи підприємств. Такі чинники, як невизначеність, загроза безпеці, економічна нестабільність та значні зміни на ринку праці, формують нагальну потребу в розробці ефективних підходів до управління людськими ресурсами.

Дослідники зазначають, що зростання мобільності робочої сили, процеси міграції та необхідність адаптуватись до нових умов праці висувають компаніям завдання формування сучасних стратегій утримання кадрів. У цьому питанні ключовими стають інструменти корпоративної соціальної відповідальності, програми навчання та перекваліфікації, а також заходи, спрямовані на всебічну підтримку працівників і їхніх родин [63].

Ми підтримуємо точку зору дослідників (Г. Мутерко, Д. Михальов), які підкреслюють, що в умовах нестабільності, економічних викликів і високого рівня стресу особливе значення набуває вдосконалення та актуалізація підходів до мотивації працівників на підприємствах [44, с. 441].

Щоб забезпечити успішну мотивацію і утримання персоналу в умовах воєнного стану, важливо використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні заохочення, за дослідженням Г. Мутерко та Д. Михальова, включають підвищення зарплат, премії, соціальні пакети та додаткові пільги для персоналу й їхніх сімей. Нематеріальна мотивація передбачає такі заходи, як надання психологічної підтримки, можливість кар'єрного зростання, участь працівників у прийнятті управлінських рішень і створення сприятливого робочого середовища в колективі [44].



Рис. 1.3. Складові матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників (за В. Котковським, Б. Самородовим та А. Чхеайло)*

*Джерело: [44]

Ми звернули увагу на класифікацію стимулів, розроблену В. Котковським, Б. Самородовим та А. Чхеайло, які досліджували аспекти управління людськими ресурсами в умовах воєнних дій. У межах своїх досліджень вони вивчали матеріальну мотивацію, яка включає стимулювання

за допомогою різноманітних грошових і негрошових заохочень, а також нематеріальну мотивацію – комплекс засобів, спрямованих на створення психологічно сприятливих умов для праці (рис. 1.3) [44].

Матеріальну мотивацію як один із ключових підходів до стимулювання персоналу визначали головним багатьох дослідників. Матеріальна мотивація – це система спонукання працівників до ефективної трудової діяльності за допомогою матеріальних благ, грошових виплат і соціально-побутових переваг. Вона спрямована на задоволення економічних потреб працівників і підвищення їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства [32].

В умовах війни працівники зазнають підвищених ризиків та нестабільності, тому належна матеріальна підтримка стає важливим засобом забезпечення базових потреб, а також зниження рівня стресу та тривожності. Ключовим елементом матеріальної мотивації залишається заробітна плата [32, с. 84]. Під час воєнного стану виплата заробітної плати здійснюється у звичному режимі, якщо бойові дії не впливають на цей процес: роботодавці зобов'язані вчасно нараховувати і виплачувати заробітну плату своїм працівникам. Її невивплата без вагомих причин є порушенням законодавства. Крім того, додаткові виплати, такі як премії за роботу в складних умовах, бонуси за добровільну діяльність під час підтримання безперервного технологічного процесу під час повітряних тривог чи одноразова винагорода волонтерам, суттєво підвищують мотивацію персоналу [35, с. 232].

Н. Горбаль і К. Мельничук зазначають, що, попри економічні виклики, підприємства навіть під час війни намагаються забезпечувати вчасну виплату заробітної плати, надавати премії та додаткові компенсації, пов'язані з ризиками, які несуть співробітники. Окремі компанії також пропонують фінансову підтримку сім'ям працівників, які постраждали внаслідок війни. Такий підхід сприяє зміцненню лояльності й відданості персоналу [12].

Згідно з класифікацією, запропонованою В. Котковським, Б. Самородовим і А. Чхеайло, матеріальна мотивація поділяється на два

основних типи: грошову і негрошову. До грошової мотивації належать зарплата, премії, надбавки, бонуси та відсотки від продажів. Негрошова мотивація охоплює соціальні пакети, страхування, пільги, путівки, подарунки, абонементи у фітнес-клуби, оплачену оренду житла, фінансування курсів іноземних мов, безоплатні обіди тощо [35, с. 232].

Матеріальна мотивація охоплює значно більше, ніж лише прямі грошові виплати. Окрім заробітної плати, премій і бонусів, суттєву роль відіграють негрошові стимули, які сприяють зміцненню соціальної захищеності працівників, покращують їхнє благополуччя та підвищують лояльність до компанії. Особливо в умовах воєнного стану комбінація грошової та негрошової мотивації дозволяє не тільки підтримувати рівень продуктивності, але й сприяє утриманню колективу, зниженню стресу, а також забезпечує відчуття стабільності й підтримки з боку роботодавця.

Наукові дослідження свідчать, що в контексті воєнних подій акцент дедалі більше зміщується у бік нематеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація – це система впливу на працівників, що ґрунтується на задоволенні їхніх соціальних, психологічних, професійних і духовних потреб без прямого використання грошових винагород. Вона спрямована на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, формування їхньої лояльності до підприємства та створення позитивного ставлення до роботи [20].

Науковці зазначають, що в умовах воєнного стану підхід до формування соціального пакету значно трансформувалася, орієнтуючись на підтримку колективу як головний мотивуючий чинник. Деякі компанії зосереджуються на фінансовій допомозі родинам співробітників, які пішли на фронт, інші забезпечують житло для віддалених працівників. Також популярною практикою стає створення «фінансової подушки» – щомісячної виплати дітям, чий батьки загинули, захищаючи країну [53].

Працівники почуваються більш спокійно та мотивовано, коли відчувають, що керівництво дбає про них. У часи війни питання безпеки стає

надзвичайно важливим. Навіть якщо підприємство розташоване далеко від бойових дій, не варто нехтувати заходами захисту: забезпечення безпечного робочого простору, розробка планів евакуації, організація безпечного транспорту для працівників, обладнання медичних пунктів є важливими. Також необхідно передбачити алгоритм дій у разі повітряної тривоги, облаштування укриттів, створення запасів герметично запакованої їжі, питної води, медичних аптечок, павербанків, обігрівачів, генераторів для забезпечення роботи під час вимкнення електроенергії тощо. У період війни та загальної невизначеності співробітники стикаються зі зростанням страху втратити роботу та фінансову стабільність. Тому, окрім забезпечення безпеки, вони дедалі більше цінують стабільність та гарантії збереження робочих місць у компанії [35, с. 231].

А. Сербенівська наголошувала, що облаштування безпечного та комфортного робочого місця в умовах воєнного стану є особливо важливим і виступає одним із ключових елементів мотивації співробітників. Це, насамперед, потребує забезпечення доступу працівників до базових життєво необхідних ресурсів, таких як електроенергія, вода, зв'язок та належні умови для виконання роботи. У ситуаціях, коли функціонування критичної інфраструктури стає нестабільним, подібні завдання можуть ускладнюватися. Це змушує роботодавців шукати альтернативні підходи, зокрема запроваджувати дистанційний формат роботи або залучати коворкінг-простори із відповідним рівнем інфраструктурної підтримки [51, с. 125].

Одним із важливих аспектів є забезпечення фізичної безпеки працівників. Це може включати облаштування укриттів безпосередньо на території підприємства або поблизу нього. У випадку використання коворкінгів обов'язок створення таких умов зазвичай лежить на адміністрації відповідного простору. Відчуття безпеки залишається одним із ключових чинників, що сприяє зниженню рівня тривожності працівників і допомагає підтримувати їхній мотиваційний стан [51, с. 125].

Особливу увагу варто приділити питанню територіального розташування підприємства. Якщо компанія знаходиться у прифронтових чи небезпечних регіонах, доцільно оцінити можливість переміщення бізнесу в більш безпечні зони або впровадження дистанційних форматів роботи. Такий підхід допоможе знизити ризики для співробітників і забезпечити безперервність функціонування підприємства [51, с. 125].

Одним із ключових напрямів мотивації є впровадження психологічного супроводу працівників [44, с. 445]. Це включає створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, організацію доступу до психологічної допомоги, проведення консультацій із фахівцями, реалізацію програм зі стрес-менеджменту та профілактики емоційного вигорання, а також розвиток культури відкритої комунікації між керівниками та працівниками. Особливе значення має оперативне реагування на психологічні потреби персоналу, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає рівень тривожності та невизначеності [60].

Для подолання наслідків стресу, спричиненого війною, керівництво компанії може запропонувати працівникам низку важливих заходів. Серед них – регулярні консультації з психологами чи участь у кількох сесіях із психотерапевтом, створення груп підтримки для обміну досвідом, проведення тренінгів з управління стресом та емоційною стабільністю. Крім того, слід інформувати співробітників через доступні ресурси про значення ментального здоров'я, організувати спортивні й культурні заходи для працівників та їхніх родин, а також заохочувати участь у волонтерських проектах задля допомоги постраждалим. Такі дії сприяють запобіганню розвитку посттравматичного стресового розладу або депресії, допомагають відновити внутрішній баланс, зарядитися енергією та поліпшити загальну мотивацію й продуктивність персоналу [35, с. 231].

А. Сербенівська зауважує, що одним із найефективніших способів забезпечення психологічної підтримки працівників є найм штатного психолога або створення умов для доступу персоналу до професійної

психологічної допомоги. Хоча реалізація такого підходу потребує додаткових фінансових ресурсів, його значення в умовах воєнного стану складно переоцінити. Дослідниця наголошує, що можливість отримання кваліфікованої допомоги сприяє збереженню психологічної рівноваги працівників, полегшує подолання стресу, тривоги та депресивних станів, які виникають через воєнні події [51].

Окрім цього, психологічна підтримка позитивно впливає на продуктивність персоналу та рівень їхньої лояльності до організації. Працівники в таких умовах відчують турботу з боку роботодавця та усвідомлюють важливість свого благополуччя для успіху підприємства. Психологічний супровід також допомагає мінімізувати ризики непрацездатності чи відсутності на робочому місці, викликані емоційним виснаженням, а у разі необхідності – пришвидшує процес повернення до активної діяльності. Варто зауважити, що запровадження таких заходів не лише вирішує внутрішні питання організації, а й сприяє зміцненню її репутації як соціально відповідальної, яка демонструє підтримку своїм працівникам навіть у складних кризових ситуаціях [51, с. 126].

Значну роль у формуванні мотивації співробітників відіграють сучасні програми гнучкої зайнятості та віддаленої роботи [44, с. 445]. Війна призвела до змін у структурі зайнятості населення, змушуючи адаптуватися до нових умов. Це передбачає впровадження гнучких графіків, можливості вибору місця виконання завдань і підтримки балансу між професійним і особистим життям. Досягнення ефективної комунікації між працівниками, незалежно від їхнього місцезнаходження, забезпечується завдяки сучасним технологіям дистанційного зв'язку, зокрема відеоконференціям, віртуальним робочим просторам та інтегрованим корпоративним месенджером [57].

Дослідники вказують на те, що одним із ключових негрошових стимулів для працівників є віддалений або гібридний формат роботи. Віддалена робота передбачає виконання професійних обов'язків поза межами офісу роботодавця, з будь-якого місця, яке вибере співробітник,

використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. Головною умовою для такого формату є стабільний доступ до Інтернету та наявність необхідного обладнання. Роботодавці мають забезпечувати технічну підтримку, надавати інструменти для онлайн-взаємодії, а також впроваджувати прозорі процедури виконання завдань і оцінки результатів роботи. Гібридний формат, у свою чергу, передбачає поєднання роботи в офісі та вдома протягом робочого тижня. Це особливо актуально в умовах нестабільної ситуації з безпекою. Такий підхід дозволяє працівникам обирати найбільш зручний для них режим роботи, що сприяє ефективному підтриманню балансу між професійними обов'язками та особистим життям [35, с. 232].

Надання додаткового вихідного дня є дієвим способом нематеріального стимулювання працівників у період воєнного стану. Такий підхід допомагає знижувати рівень психоемоційного стресу, сприяє відновленню фізичних і психологічних сил співробітників, а також запобігає виникненню емоційного вигорання. В умовах постійного стресу та невизначеності можливість отримати більше часу для відпочинку стає особливо цінною для працівників.

Таким чином, надання працівникам можливості користуватися оплачуваними додатковими вихідними днями є доцільним кроком. Як зауважує А. Сербенівська, у період дії воєнного стану законодавство не передбачає додаткових вихідних у разі збігу святкового та вихідного дня. Однак це не означає, що збільшення тривалості робочого часу автоматично сприяє підвищенню продуктивності. Навпаки, якщо специфіка роботи підприємства дозволяє змінювати графік, доцільно запроваджувати додаткові вихідні або скорочені робочі дні. Такі заходи сприяють підтриманню працездатності персоналу, підвищують задоволеність трудовим процесом і укріплюють лояльність працівників до роботодавця [51, с. 126].

Кар'єрний розвиток та професійне навчання є невід'ємними елементами системи мотивації персоналу, особливу роль яких підкреслюють умови воєнного стану. Незважаючи на кризові обставини, чимало підприємств

продовжують інвестувати в підвищення кваліфікації співробітників, відкриваючи можливості для засвоєння нових навичок відповідно до актуальних потреб ринку праці. Створення сприятливого середовища для професійного розвитку, підтримка освіти і перекваліфікація кадрів виступають ключовими напрямками мотиваційної політики, що дозволяють трудовим ресурсам ефективно адаптуватися до змін економічної ситуації. Такий підхід не лише позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, але й сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті важливою залишається співпраця між державою та бізнесом з метою розширення програм професійного навчання, що дає змогу працівникам удосконалювати свої навички та зміцнювати позиції на ринку праці [44, с. 441].

Одним із ключових компонентів мотиваційної політики підприємства є систематичне проведення заходів, спрямованих на командоутворення та згуртування колективу, а також організація корпоративних зустрічей для працівників. Важливість таких ініціатив складно переоцінити, адже вони суттєво покращують взаємодію всередині команди. Зокрема, ці заходи сприяють глибшому взаєморозумінню та більш ефективній комунікації між співробітниками, відкриваючи можливість краще пізнати один одного поза професійними обов'язками. Крім цього, корпоративні активності підвищують рівень командної згуртованості і формують у працівників відчуття належності до організації. Таке емоційне залучення стимулює зростання лояльності та відданості співробітників компанії. До того ж подібні заходи сприяють створенню позитивного робочого середовища, знижуючи рівень стресу та покращуючи загальний психологічний клімат всередині колективу. Ще одним важливим аспектом є їхня роль у підтримці доброзичливих професійних відносин між співробітниками та забезпеченні більш ефективної співпраці між різними відділами компанії [51, с. 126].

У класифікації, запропонованій В. Котковським, Б. Самородовим та А. Чхеайло (рис. 1.3), до методів нематеріальної мотивації відносять:

«облаштування зручного безпечного робочого місця; психоемоційна підтримка; гібридний чи віддалений формат роботи, можливість роботи з-за кордону; додатковий вихідний день; підвищення по службі; тренінги та майстер-класи; відзнаки та подяки за сумлінну працю; корпоративи; корпоративні поїздки тощо» [35].

Таким чином, проведене дослідження показало, що матеріальна мотивація спрямована на задоволення базових фінансових потреб працівників, тоді як нематеріальна охоплює соціальну підтримку, створення умов для професійного розвитку, забезпечення психологічного благополуччя персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а також визнання та залучення працівників до процесів управління. Поєднання цих двох складових дозволяє забезпечити всебічний вплив на мотивацію працівників та підвищити ефективність їхньої трудової діяльності.

На основі узагальнення підходів до матеріального та нематеріального стимулювання персоналу виникає можливість визначення основних інструментів впливу на працівників. При цьому варто брати до уваги, що в умовах воєнного стану їх ефективність значною мірою залежить від урахування чинників, що зумовлюють зниження мотивації.

А. Сербенівська вказувала, що за сучасних умов виділення інструментів мотивування персоналу має ґрунтуватися на основі врахування внутрішніх і зовнішніх чинників зниження мотивації, які були розглянуті раніше (рис. 1.2). Відповідно до такого підходу передбачається зміна у підходах до управління персоналом. Зокрема, якщо раніше основна увага була зосереджена виключно на стимулах, то у ситуації, що склалася, необхідно враховувати умови, у яких перебуває працівник. У цьому контексті доцільним є розгляд матеріальних та нематеріальних методів мотивації не ізольовано, а як інструменти, спрямовані на подолання конкретних факторів зниження мотивації. З огляду на це, на нашу думку, особливої уваги заслуговує підхід, запропонований у праці А. Сербенівської, який передбачає співвіднесення чинників регресу мотивації з рівнями потреб

за пірамідою А. Маслоу та визначення відповідних управлінських заходів [51].

Зокрема, авторка, у процесі узагальнення впливу зовнішніх чинників зниження мотивації, пропонувала зосередити увагу на забезпеченні базових умов функціонування працівників (рис. 1.4).

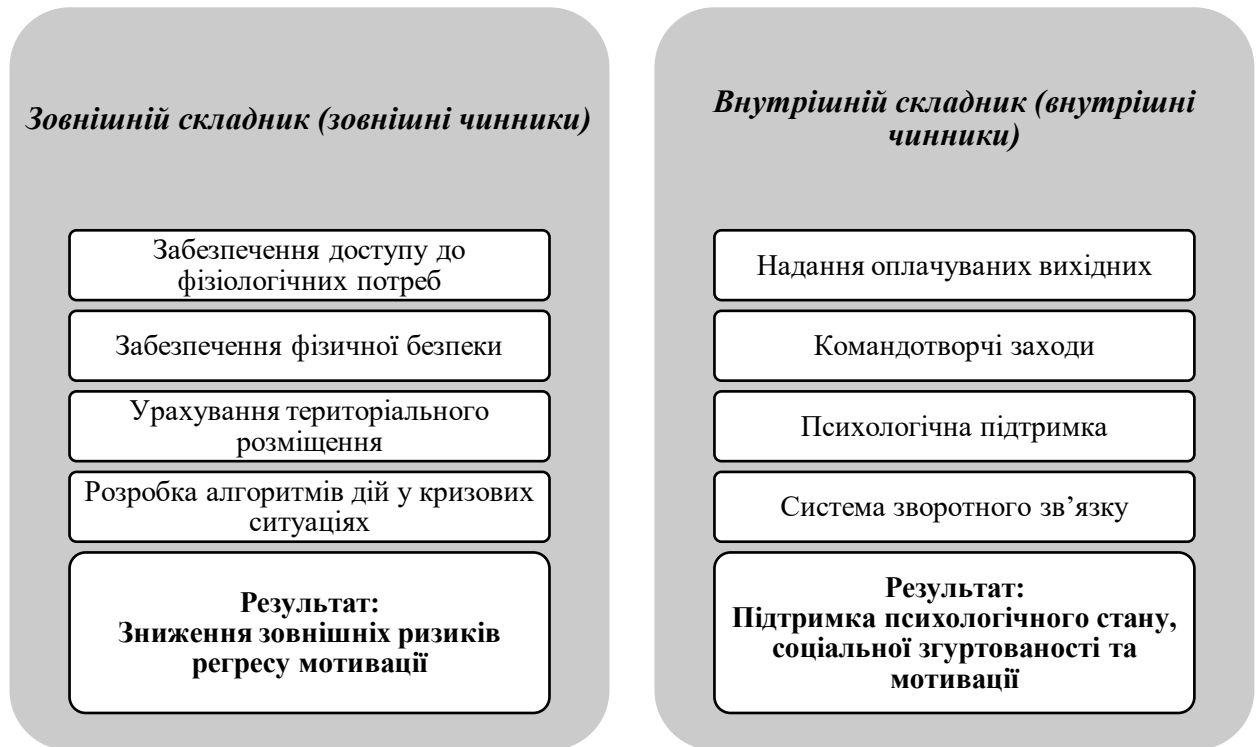


Рис. 1.4. Заходи забезпечення мотивації персоналу в умовах воєнного стану*

*Джерело: [51]

До таких заходів вона відносила (рис. 1.4): забезпечення доступу до фізіологічних потреб, що в умовах воєнного стану може реалізовуватися через організацію дистанційної роботи або використання коворкінгів із належною інфраструктурою; гарантування фізичної безпеки персоналу шляхом облаштування укриттів або вибору безпечних робочих просторів; урахування територіального розміщення підприємства, що передбачає можливу релокацію або перехід на дистанційний формат роботи; а також розробку чітких планів і алгоритмів дій у разі погіршення гуманітарної ситуації [51, с. 125].

Розглядаючи внутрішні чинники зниження мотивації, авторка наголошувала на необхідності впровадження заходів, спрямованих на підтримку психологічного стану та соціальної взаємодії працівників. Зокрема, йдеться про надання можливості використання додаткових оплачуваних вихідних або гнучкого графіка роботи; організацію заходів командотворення та корпоративної взаємодії; забезпечення доступу до психологічної підтримки; а також впровадження систем регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом (рис. 1.4) [51, с. 126].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що ефективність мотивації персоналу в умовах воєнного стану значною мірою визначається не лише вибором інструментів стимулювання, а й урахуванням чинників, що зумовлюють її зниження. У процесі дослідження було співставлено матеріальні та нематеріальні способи мотивації з внутрішніми та зовнішніми чинниками регресу мотивації, що дало змогу визначити їх функціональну спрямованість. Зокрема, встановлено, що заходи матеріального стимулювання спрямовані передусім на задоволення базових фізіологічних та економічних потреб працівників і відіграють ключову роль у нейтралізації зовнішніх чинників зниження мотивації, пов'язаних із нестабільністю умов праці та загрозами безпеці. Водночас нематеріальні інструменти орієнтовані на підтримку психологічного стану працівників, формування відчуття безпеки, належності до колективу, визнання та можливостей самореалізації, що є критично важливим для подолання внутрішніх чинників регресу мотивації. Отже, досягнення належного рівня вмотивованості персоналу в умовах воєнного стану можливе лише за умови комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптованих до актуальних викликів середовища та індивідуальних потреб працівників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуті теоретичні основи мотивування персоналу в умовах воєнного стану. Здійснено теоретичне узагальнення сутності мотивування персоналу як важливої складової системи управління підприємством. Розкрито зміст понять «мотив», «мотивація» та «мотивування», визначено їх взаємозв'язок і роль у формуванні трудової поведінки працівників. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що мотивація є внутрішнім процесом спонукання до діяльності, тоді як мотивування виступає інструментом цілеспрямованого впливу з боку керівництва.

Проаналізовано основні теорії мотивації, що дало змогу систематизувати підходи до розуміння потреб працівників і механізмів їх задоволення. Визначено, що ефективна система мотивування ґрунтується на поєднанні різних видів стимулів і врахуванні індивідуальних та колективних особливостей персоналу.

Обґрунтовано значення мотивування як ключового чинника підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільності кадрового складу, формування лояльності працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Доведено, що результативність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівництва формувати ефективну мотиваційну політику.

Окрему увагу приділено особливостям мотивування персоналу в умовах воєнного стану. Встановлено, що сучасні соціально-економічні умови суттєво впливають на структуру потреб працівників, зміщуючи акценти у бік безпеки, стабільності зайнятості, соціального захисту та психологічної підтримки. З'ясовано, що традиційні підходи до мотивування в таких умовах втрачають частину своєї ефективності та потребують перегляду.

Визначено, що ефективне мотивування в кризових умовах має носити комплексний характер, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти

впливу, а також враховувати психоемоційний стан працівників і вплив зовнішніх чинників. Особливого значення набувають заходи, спрямовані на підтримку персоналу, підвищення його адаптивності та збереження працездатності.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження створило науково-методичне підґрунтя для аналізу системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «АСТОРІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та зміст кадрової політики закладу «Асторія»

Зважаючи на сучасні умови розвитку економіки, вагоме місце у цій системі займає ефективне управління діяльністю будь-якого підприємства, зокрема особливої уваги заслуговує вивчення його організаційно-економічних аспектів функціонування. Не менш важливе значення має також формування та реалізація кадрової політики, адже саме персонал – це ключовий ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність і стабільність закладу [3]. Саме тому актуальність дослідження організаційно-економічної характеристики діяльності закладу «Асторія» зумовлена необхідністю комплексного аналізу його роботи, оцінки ефективності управлінських рішень та визначення ролі кадрової політики у досягненні стратегічних цілей.

Фізична особа-підприємець (ФОП) Анчина Анна Олександрівна є власником закладу «Асторія» та здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Зареєстрована за адресою: 41500, Сумська область, Конотопський район, місто Путивль, вулиця Кролевецька, 12. Реєстраційні дані фізичної особи-підприємця наведено у виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (додаток А).

Підприємницька діяльність здійснюється у формі фізичної особи-підприємця, яка є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм ведення бізнесу у сфері малого підприємництва. Така форма господарювання передбачає те, що підприємницька діяльність здійснюється фізичною особою без створення юридичної особи. Це має безліч переваг,

адже забезпечує спрощену систему управління, оперативність прийняття управлінських рішень та гнучкість у веденні господарської діяльності.

Форма власності приватна, так як власник бізнесу – це підприємець, на якого покладається повна відповідальність за усі аспекти діяльності підприємства. До таких, зокрема, відноситься контроль за результатами діяльності, організація роботи персоналу, аналіз фінансових результатів та розвиток власної справи. Управління діяльністю здійснюється самим підприємцем, який одночасно виконує функції керівника та приймає стратегічні й оперативні управлінські рішення.

Основний вид діяльності ФОП Анчина Анна Олександрівна полягає у наданні послуг у сфері громадського харчування та обслуговуванні відвідувачів. Заклад здійснює організацію харчування, приготування страв та їх реалізацію споживачам, забезпечуючи належний рівень сервісу та якості продукції. Заклад «Асторія» – це сучасне підприємство харчування, яке спеціалізується на наданні високоякісних страв та напоїв, які відповідають високим стандартам якості та обслуговування. Його діяльність спрямована на задоволення різноманітних гастрономічних потреб споживачів шляхом пропозиції широкого асортименту продукції та створення комфортних умов для відвідувачів.

Заклад ресторанного господарства «Асторія», що функціонує у формі ФОП, відзначається широким вибором кавових напоїв, доповненим різноманітним меню, яке включає страви на будь-який смак. Заклад відповідно до меню пропонує своїм відвідувачам різноманітні салати, супи, сніданки, сендвічі, піци, пасту, страви з м'яса та риби, а також вегетаріанське меню. Завдяки тому, що працівники використовують виключно натуральні та свіжі інгредієнти, це дозволяє досягти вишуканого смаку страв, що задовольняє найвибагливіших клієнтів. Класифікація асортименту наведена на рис. 2.1.

Філософія закладу «Асторія» ґрунтується на прагненні до досконалості в обслуговуванні та кулінарному мистецтві. Це забезпечується через

впровадження інноваційних методів приготування страв та постійний контроль якості на всіх етапах виробництва. У закладі створені комфортні умови для відвідувачів, що сприяють приємному відпочинку та задоволенню гастрономічних потреб.

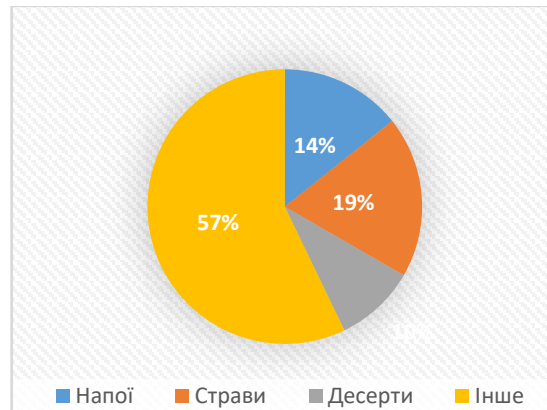


Рис. 2.1. Асортимент закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Важливим елементом фінансового менеджменту закладу «Асторія» є аналіз господарсько-фінансової діяльності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та результати діяльності підприємства. Такий аналіз передбачає оцінювання основних фінансових показників, які характеризують ефективність його діяльності. До основних показників належать: дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, рівень рентабельності, показник самофінансування, період обороту обігових коштів та рівень ліквідності [47].

Основні фінансово-економічні показники діяльності ФОП Анчина Анна Олександрівна за 2023-2025 роки представлені у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ФОП Анчина А.О. *

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Дохід від реалізації, тис. грн	820	960	1120
Чистий прибуток, тис. грн	140	175	210
Рентабельність діяльності, %	17,1	18,2	18,8
Період обороту обігових коштів, днів	45	42	39
Коефіцієнт ліквідності	1,3	1,4	1,5

* Джерело: Розроблено авторкою.

Дані таблиці показують наявність позитивної динаміки у розвитку суб'єкта господарювання. Зокрема, протягом 2023-2025 років спостерігається поступове зростання доходів від реалізації продукції. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки збільшенню кількості клієнтів, розширенню асортименту продукції та підвищенню якості обслуговування. Зростання прибутку суб'єкта господарювання свідчить про те, що управління витратами є ефективним, а використання ресурсів є раціональним. Показник рентабельності діяльності демонструє стабільний рівень прибутковості закладу, що є важливим фактором його фінансової стійкості.

Варто наголосити увагу на тому, що позитивні результати діяльності суб'єкта господарювання, які були досягнуті протягом 2023-2025 років, формувалися в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Значний вплив на функціонування закладу здійснюють макроекономічні та соціально-політичні фактори. Саме вони змушують подібні заклади постійно адаптуватися до змін ринку та здійснювати пошук ефективних управлінських рішень.

Зокрема, варто відзначити те, що ринок закладів харчування в м. Путивль переживає надзвичайно складний період. Серед головних проблем, з якими вони стикаються, варто назвати відтік населення, спричинений війною. Іншою проблемою є близькість міста до кордону та часті обстріли, що значно ускладнює роботу місцевих підприємств. Поряд з вказаними проблемами варто відзначити наявність інших, не менш важливих: труднощі, пов'язані з постачанням продуктів, а також безпекові ризики для працівників і відвідувачів. За таких умов заклади харчування змушені шукати нові підходи та стратегії, щоб зберегти свою діяльність.

Адаптуючись до таких викликів, заклади, такі як «Асторія», впроваджують різноманітні заходи, направлені на те, щоб підвищити безпеку та забезпечити стабільність постачань. Вони докладають максимум зусиль для того, щоб підтримувати безперервну роботу, забезпечуючи високий рівень обслуговування та якість продукції, незважаючи на складні умови.

Такий підхід допомагає зберегти лояльність клієнтів та підтримувати місцеву економіку, надаючи важливу підтримку громаді у важкі часи.

В умовах зазначених викликів особливої ваги набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме трудовий колектив є ключовим чинником забезпечення стабільної роботи закладу. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності адаптуватися до змін значною мірою залежить якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова політика закладу «Асторія» спрямована на те, щоб сформувати ефективний, професійний та стабільний трудовий колектив, який був би здатним забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та якість продукції. Вона включає у себе основні напрями управління персоналом, зокрема підбір кадрів, їх навчання та мотивацію.

Підбір персоналу для роботи у закладі «Асторія» здійснюється на основі врахування специфіки діяльності у сфері ресторанного господарства. Серед основних критеріїв, відповідно до яких проводиться відбір працівників, варто назвати відповідний рівень освіти, наявність професійних навичок та досвід роботи. Не менш важливу роль для керівництва закладом відіграють і особисті якості потенційних працівників, зокрема відповідальність, комунікабельність і здатність працювати в команді. Особлива увага приділяється підбору кухарів та обслуговуючого персоналу, оскільки саме вони безпосередньо впливають на якість послуг і задоволеність клієнтів. Процес підбору персоналу здійснюється безпосередньо власником підприємства, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного кандидата.

Навчання та розвиток персоналу є важливим елементом кадрової політики досліджуваного закладу. Перед початком роботи працівники проходять первинний інструктаж. У їхні обов'язки входить періодичне ознайомлення з новими стандартами обслуговування, технологіями приготування страв та вимогами санітарно-гігієнічних норм. Діяльність закладу «Асторія» у своїй діяльності використовує наставництво. Воно

полягає у тому, що у процесі виконання трудових зобов'язань працівники, які є більш досвідченими, передають свої знання новим співробітникам. У такий спосіб можна досягнути стабільну якість послуг, а також це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу.

Важливим елементом кадрової політики закладу «Асторія» є мотивація персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули та сприяє підвищенню ефективності праці. Реалізація матеріальної мотивації персоналу стає можливою завдяки здійсненню виплати заробітної плати, надання премій за якісне обслуговування клієнтів та доплат, пов'язаних із результатами роботи працівників. Не менш важливу роль керівництво закладу приділяє і нематеріальним стимулам. Зокрема, вагоме значення має формування сприятливого психологічного клімату в колективі, запровадження гнучкого графіка роботи та визнання професійних досягнень працівників. В умовах воєнного стану адміністрація закладу також докладає великі зусилля до того, щоб забезпечити підтримку персоналу, приділяючи особливу увагу безпеці праці та соціальному захисту працівників.

Таким чином, аналіз кадрової політики закладу «Асторія» показує, що вона є достатньо гнучкою та адаптованою до сучасних умов господарювання. Цим самим вона здійснює позитивний вплив на формування стабільного колективу та підвищення ефективності діяльності підприємства, що є особливо важливим у складних соціально-економічних умовах.

Отже, проведення дослідження організаційно-економічної діяльності суб'єкта господарювання показало, що заклад «Асторія» функціонує у сфері ресторанного господарства та характеризується достатнім рівнем організації управління і господарської діяльності. Аналіз основних фінансово-економічних показників відображає наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства. Це проявляється у зростанні доходів і прибутковості закладу, а також у підвищенні ефективності використання ресурсів. Разом з тим було визначено, що діяльність закладу піддається значному впливу зовнішніх чинників. Головними серед них є складні соціально-економічні

умови, пов'язані з воєнним станом, що зумовлює необхідність постійної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Здійснений аналіз кадрової політики закладу показав, що вона спрямована на те, щоб забезпечити ефективне використання трудового потенціалу та підтримувати стабільність колективу. У цілому, діяльність закладу «Асторія» характеризується як стабільна та такою, що має потенціал до подальшого розвитку за умови вдосконалення управлінських та кадрових процесів.

2.2. Аналіз складу, структури та компетентностей персоналу закладу «Асторія»

Заклад «Асторія», що належить фізичній особі-підприємцю Анчиній Анні Олександрівні, здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства та надає послуги громадського харчування. Основною метою його функціонування є забезпечення відвідувачів якісними стравами та високим рівнем обслуговування.

Досягнення цієї мети значною мірою залежить від ефективної організації роботи персоналу, оскільки саме працівники формують загальне враження клієнтів від закладу та рівень його конкурентоспроможності. Загальна чисельність працівників закладу «Асторія» становить 11 осіб. До складу персоналу входять фізична особа-підприємець, адміністратор, бухгалтер, чотири кухарі, два офіціанти та два підсобні робітники. Така чисельність працівників дозволяє забезпечити безперервну роботу підприємства та підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів. Організаційна структура закладу відображена на рис. 2.2.

Керівництво підприємницькою діяльністю здійснює фізична особа-підприємець, яка організовує роботу закладу, координує діяльність персоналу та відповідає за ефективне функціонування господарської діяльності. Підприємець визначає основні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення, контролює фінансово-господарські процеси та

забезпечує виконання поставлених завдань. До його функцій також належить контроль за дотриманням стандартів обслуговування, організація маркетингової діяльності, налагодження співпраці з партнерами та постачальниками, а також формування позитивного іміджу закладу [56]. Для ефективного управління діяльністю підприємець повинен володіти необхідними організаційними та управлінськими навичками, а також мати відповідні знання у сфері управління, економіки або ресторанного господарства.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління суб'єкта господарювання

** Джерело: Розроблено авторкою.*

Важливе місце в організаційній структурі суб'єкта господарювання займає адміністратор, який безпосередньо координує роботу закладу у процесі обслуговування клієнтів. Адміністратор відповідає за організацію роботи персоналу у зміні, контролює якість обслуговування відвідувачів, вирішує поточні організаційні питання та забезпечує комфортні умови перебування клієнтів у закладі. До основних обов'язків адміністратора належить зустріч гостей, розподіл обов'язків між офіціантами, контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку, а також оперативне реагування на зауваження чи побажання відвідувачів. Особа, яка приймається на посаду адміністратора, повинна мати вищу або професійно-технічну освіту у сфері обслуговування, менеджменту чи ресторанного господарства. Важливими є також комунікаційні навички, організаторські здібності та вміння працювати з клієнтами.

Не менш важливу роль у діяльності суб'єкта господарювання відіграє бухгалтер, який забезпечує ведення фінансово-господарського обліку. Бухгалтер відповідає за облік доходів і витрат, ведення бухгалтерської документації, підготовку фінансової звітності та контроль за правильністю здійснення фінансових операцій. До його обов'язків також входить нарахування заробітної плати працівникам, ведення податкового обліку, контроль за розрахунками з постачальниками та партнерами, а також оформлення відповідної фінансової документації. Особа, яка обіймає посаду бухгалтера, повинна мати відповідну економічну освіту, знати законодавство у сфері бухгалтерського обліку та володіти сучасними методами ведення фінансової документації.

Виробничу діяльність суб'єкта господарювання забезпечують кухарі, які безпосередньо займаються приготуванням страв. У закладі працює чотири кухарі, що дозволяє забезпечити безперервний процес приготування продукції та підтримувати належний рівень якості страв. До основних обов'язків кухарів належить підготовка інгредієнтів, приготування страв відповідно до технологічних карт, дотримання санітарно-гігієнічних норм та правил безпеки праці. Кухарі також відповідають за оформлення та подачу страв, контроль якості продуктів та раціональне використання сировини. Особи, які займають посаду кухаря, повинні мати професійно-технічну освіту за спеціальністю кухаря або відповідну кваліфікацію, а також знати технологію приготування різних видів страв.

Обслуговування відвідувачів у залі здійснюють офіціанти, яких у штаті фізичної особи-підприємця працює двоє. Офіціанти відповідають за приймання замовлень, подачу страв та напоїв, консультивання клієнтів щодо меню, а також створення приємної атмосфери у закладі. До їхніх обов'язків входить підготовка столів до обслуговування, дотримання стандартів сервісу, контроль за чистотою робочого місця та взаємодія з кухнею щодо виконання замовлень. Особи, які працюють на посаді офіціанта, повинні мати середню

або професійно-технічну освіту, володіти навичками комунікації та знати правила обслуговування клієнтів.

У структурі закладу передбачена посада підсобного робітника, яку займають двоє працівників. Основним завданням підсобних робітників є допомога кухарям та іншому персоналу у виконанні допоміжних робіт. До їхніх обов'язків належить підтримання чистоти у виробничих приміщеннях, миття кухонного інвентарю, допомога у підготовці продуктів до приготування, а також виконання інших робіт, необхідних для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Особи, які працюють на цій посаді, повинні мати базову або повну загальну середню освіту, пройти відповідний інструктаж з техніки безпеки та санітарних норм.

Таким чином, організаційна структура суб'єкта господарювання є відносно простою та функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та забезпечувати належний рівень управління. Чіткий розподіл управлінських функцій між фізичною особою-підприємцем, адміністратором, бухгалтером, кухарями, офіціантами та підсобними працівниками сприяє злагодженій роботі колективу, підвищує ефективність діяльності закладу та забезпечує якісне обслуговування відвідувачів. Рациональне використання трудових ресурсів та професійних навичок працівників позитивно впливає на загальні результати діяльності суб'єкта господарювання та формування його конкурентних переваг.

Отже, сформована організаційна структура створює передумови для ефективної діяльності закладу. Водночас важливим аспектом її реалізації є кадровий склад підприємства, аналіз якого дозволяє оцінити забезпеченість трудовими ресурсами та їх розподіл за функціями.

Аналіз кадрового складу закладу «Асторія» (табл. 2.2) свідчить про те, що у ньому працює 11 працівників, які виконують управлінські, виробничі та допоміжні функції. Найбільшу частку персоналу становлять працівники виробничого підрозділу, зокрема кухарі, яких на підприємстві працює чотири

особи. Це пояснюється специфікою діяльності закладу у сфері ресторанного господарства, де основна увага приділяється процесу приготування страв.

Таблиця 2.2

Аналіз кадрового складу закладу «Асторія» *

№	Посада	Кількість працівників	Освіта	Середній стаж роботи	Основні функції
1	Фізична особа-підприємець	1	Вища економічна	10 років	Загальне керівництво підприємством, прийняття управлінських рішень, стратегічне планування
2	Адміністратор	1	Вища у сфері менеджменту	6 років	Організація роботи персоналу у зміні, контроль якості обслуговування
3	Бухгалтер	1	Вища економічна	8 років	Ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, нарахування зарплати
4	Кухар	4	Професійно-технічна	5 років	Приготування страв, контроль якості продуктів
5	Офіціант	2	Середня спеціальна	3 роки	Обслуговування клієнтів, приймання замовлень
6	Підсобний робітник	2	Середня	2 роки	Допоміжні роботи на кухні, підтримання чистоти

**Джерело: Розроблено авторкою.*

До управлінського персоналу належать фізична особа-підприємець, адміністратор та бухгалтер. Їхня частка у загальній чисельності працівників становить приблизно 27 %. Наявність кваліфікованого управлінського персоналу забезпечує ефективну організацію діяльності підприємства та контроль за виконанням виробничих процесів.

Середній стаж роботи працівників підприємства становить близько 4–6 років, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу. Найбільший стаж роботи мають працівники управлінського персоналу, що позитивно впливає на ефективність управління підприємством.

Аналіз освітнього рівня працівників закладу «Асторія» свідчить про достатній рівень їх професійної підготовки, що відповідає займаним посадам та специфіці діяльності підприємства. Зокрема, управлінський персонал (фізична особа-підприємець, адміністратор, бухгалтер) має вищу освіту економічного та управлінського спрямування. Це забезпечує належний рівень організації діяльності підприємства, ефективне планування, контроль фінансових результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Працівники виробничого підрозділу, зокрема кухарі, мають професійно-технічну освіту за відповідною спеціальністю, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості приготування страв, дотримання технологічних процесів та санітарно-гігієнічних норм. Наявність практичного досвіду роботи додатково підсилює їх професійні компетенції.

Офіціанти та підсобні працівники мають середню або середню спеціальну освіту. Основними компетенціями цієї категорії персоналу є навички комунікації з клієнтами, обслуговування відвідувачів, дотримання стандартів сервісу та виконання допоміжних функцій у виробничому процесі.

В цілому персонал підприємства володіє необхідними професійними компетенціями, серед яких: знання технології приготування страв; навички обслуговування клієнтів; організаційні та управлінські здібності; дотримання санітарних та безпекових норм; здатність працювати в умовах підвищеного навантаження. Разом з тим, в умовах сучасних викликів доцільним є підвищення кваліфікації працівників, зокрема через проходження тренінгів, професійних курсів та навчання новим стандартам обслуговування.

Загалом кадровий склад суб'єкта господарювання можна охарактеризувати як достатньо стабільний та сформований. Проте для підвищення ефективності його діяльності доцільно приділяти більше уваги професійному розвитку працівників, а також удосконаленню системи мотивації персоналу.

Додатково до загальної характеристики персоналу у межах даного дослідження доцільно провести структурний аналіз кадрового складу підприємства за віковими, гендерними та посадовими ознаками.

Таблиця 2.3

Структура персоналу закладу «Асторія» за віком*

№	Вікова категорія	Кількість працівників	Частка, %
1	До 25 років	0	0
2	25–35 років	5	45
3	36–45 років	4	36
4	Понад 45 років	2	18
	Разом	11	100

*Джерело: Розроблено авторкою.

Аналіз структури персоналу за віком (табл. 2.3) свідчить про переважання працівників середнього віку. Зокрема, 5 осіб (45 %) належать до вікової категорії 25–35 років, 4 працівники (36 %) – до категорії 36–45 років, і лише 2 особи (18 %) – віком понад 45 років. Відсутність працівників віком до 25 років може свідчити про недостатнє залучення молодих кадрів. Водночас переважання працівників середнього віку є позитивним фактором, оскільки вони поєднують достатній рівень професійного досвіду та працездатності.

Таблиця 2.4

Структура персоналу закладу «Асторія» за статтю*

№	Стать	Кількість працівників	Частка, %
1	Чоловіки	4	36
2	Жінки	7	64
	Разом	11	100

*Джерело: Розроблено авторкою.

Аналіз структури персоналу за статтю (табл. 2.4) показує, що на підприємстві переважають жінки – 7 осіб (64 %), тоді як чоловіків налічується 4 особи (36 %). Такий розподіл є типовим для закладів ресторанного господарства, де значна частка посад (офіціанти, адміністратори, бухгалтери) традиційно зайнята жінками. Чоловіки переважно представлені серед кухарів та підсобних працівників.

Таблиця 2.5

Структура персоналу закладу «Асторія» за посадою*

№	Категорія персоналу	Кількість працівників	Частка, %
1	Управлінський персонал	3	27
2	Виробничий персонал	6	55
3	Обслуговуючий персонал	2	18
	Разом	11	100

*Джерело: Розроблено авторкою.

Аналіз структури персоналу за посадою (табл. 2.5) дозволяє більш детально оцінити функціональний розподіл кадрів. Найбільшу частку становлять працівники виробничого персоналу – 6 осіб (55 %), до яких належать кухарі та підсобні робітники. Обслуговуючий персонал (офіціанти) складає 2 особи (18 %). Управлінський персонал представлений 3 працівниками (27 %), зокрема фізичною особою-підприємцем, адміністратором та бухгалтером. Така структура є раціональною та відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері ресторанного господарства, де основний акцент робиться на виробничому процесі.

Узагальнюючи проведений структурний аналіз, можна зазначити, що кадровий склад закладу «Асторія» є збалансованим за основними соціально-демографічними характеристиками. Разом з тим, підприємству доцільно розглянути можливість залучення молодих спеціалістів, що сприятиме оновленню кадрового потенціалу та впровадженню сучасних підходів до обслуговування клієнтів. Проведений аналіз показує, що сформований кадровий склад загалом відповідає потребам підприємства. Водночас для комплексної оцінки ефективності управління персоналом доцільно проаналізувати рівень плинності кадрів.

Плинність кадрів є важливим показником ефективності управління персоналом та стабільності діяльності підприємства. Для закладу «Асторія» цей показник формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Слід зазначити, що ринок закладів харчування у місті Путивль переживає надзвичайно складний період у зв'язку з воєнними діями. Близькість до державного кордону та регулярні обстріли спричиняють значний відтік населення, що безпосередньо впливає на кадровий потенціал підприємств.

У таких умовах плинність кадрів на підприємстві має тенденцію до зростання. Основними причинами звільнення працівників є: вимушена міграція населення у більш безпечні регіони; зниження рівня доходів через скорочення кількості клієнтів; підвищені ризики для життя і здоров'я працівників; психологічне навантаження та нестабільність умов праці.

Разом з тим, керівництво підприємства вживає заходів для мінімізації плинності кадрів. Зокрема, впроваджуються елементи гнучкого графіку роботи, підтримується сприятливий психологічний клімат у колективі, а також забезпечуються базові умови безпеки працівників. Заклад «Асторія» намагається зберегти ключових працівників, які мають значний досвід роботи та відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів. Це дозволяє підтримувати належний рівень якості обслуговування навіть в умовах кризової ситуації. Таким чином, незважаючи на складні зовнішні умови, підприємство демонструє відносну кадрову стабільність, що є позитивним фактором його функціонування. Водночас для подальшого розвитку доцільно впроваджувати додаткові заходи мотивації персоналу та програми утримання працівників.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що кадровий склад закладу «Асторія» є достатнім для забезпечення ефективного функціонування підприємства та відповідає специфіці діяльності у сфері ресторанного господарства. Структура персоналу характеризується раціональним розподілом за посадовими обов'язками, а також збалансованістю за основними соціально-демографічними ознаками. Працівники підприємства мають належний рівень освіти та професійних компетентностей, що сприяє якісному виконанню покладених на них

функцій і забезпеченню належного рівня обслуговування клієнтів. Разом з тим, діяльність підприємства відбувається в умовах впливу зовнішніх факторів, що зумовлюють певні ризики для стабільності кадрового складу та потребують постійної адаптації управлінських рішень. У цілому кадровий потенціал підприємства можна оцінити як достатній, а система управління персоналом – як таку, що потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності закладу.

2.3. Аналіз сучасної практики та оцінювання ефективності мотивування персоналу на підприємстві

Ефективна робота підприємства у сфері ресторанного господарства значною мірою залежить від надійної системи мотивації персоналу. Вона сприяє залученню працівників до досягнення високих результатів, підвищує їх продуктивність та допомагає знизити плинність кадрів. У закладі «Асторія» застосовується збалансований підхід, що поєднує матеріальні й нематеріальні методи стимулювання. Такий підхід дозволяє підтримувати належний рівень трудової активності колективу (рис. 2.3).

Матеріальна мотивація

- Основна заробітна плата
- Премії
- Доплати

Нематеріальна мотивація

- сприятливий психологічний клімат у колективі;
- визнання досягнень працівників з боку керівництва;
- можливість гнучкого графіку роботи;
- надання моральної підтримки у складних умовах;
- залучення працівників до прийняття окремих управлінських рішень

Рис. 2.3. Система мотивації персоналу закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Заробітна плата є ключовим елементом матеріального стимулювання працівників. Вона визначається з урахуванням займаної посади, обсягу обов'язків і рівня відповідальності. Її головна функція полягає у підтримці мотивації працівників шляхом задоволення їхніх базових потреб [29]. Крім того, на підприємстві діє система преміювання, яка передбачає додаткові виплати за якісне виконання роботи, дотримання трудової дисципліни, перевиконання планових показників, а також прояви ініціативності та відповідального ставлення до своїх обов'язків. Також впроваджена система доплат, розмір яких залежить від результатів роботи кожного працівника. Цей механізм стимулювання спрямований на покращення ефективності їхньої діяльності, а також на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Завдяки такому підходу працівники стають більш мотивованими і зацікавленими у досягненні високих результатів у своїй роботі.

Нематеріальні методи мотивації відіграють значну роль у формуванні ефективної роботи колективу закладу «Асторія». До таких методів належать: створення сприятливого психологічного клімату в команді, визнання управлінцями досягнень співробітників, впровадження гнучкого графіку роботи, надання моральної підтримки у складних ситуаціях, а також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Ці стимули особливо важливі в умовах нестабільності зовнішнього середовища, адже вони сприяють посиленню лояльності працівників до організації.

Для ефективного застосування як нематеріальних, так і матеріальних стимулів важливо регулярно оцінювати їх результативність. Це допоможе краще зрозуміти рівень задоволеності персоналу та оцінити ефективність їхньої роботи.

Ефективність системи мотивації на підприємствах оцінюється за такими ключовими показниками, як рівень задоволеності працівників умовами праці, стабільність кадрового складу та продуктивність їхньої діяльності. Висока задоволеність персоналу є свідченням успішного впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, тоді як зростання

продуктивності та зменшення плинності кадрів підтверджують результативність кадрової політики організації. Всебічний аналіз цих показників дозволяє не лише об'єктивно оцінити ефективність мотиваційної системи, але й визначити перспективні напрями для її вдосконалення.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи закладу «Асторія» було організовано анкетування його працівників. Для цього підготовлено спеціальну анкету (Додаток Б), спрямовану на визначення рівня задоволеності співробітників умовами праці та діючими мотиваційними заходами. Задля забезпечення об'єктивності та достовірності результатів анкетування проводилося анонімно.

Анкета складалася із 26 запитань, розподілених на шість тематичних блоків. У першому блоці збиралися загальні відомості про респондентів, зокрема їх стать, вік, стаж роботи на підприємстві та займану посаду. Ці дані використовувалися для подальшого аналізу та порівняння результатів між окремими групами працівників. Другий блок був присвячений задоволеності умовами праці. У ньому уточнювалося, наскільки співробітники задоволені робочим графіком, безпечністю та комфортом робочого місця, психологічним кліматом в колективі, а також підтримкою з боку керівництва. Третій блок фокусувався на матеріальних стимулах. Учасники дослідження аналізували справедливість та адекватність оплати праці, прозорість системи преміювання, а також те, як матеріальна винагорода впливає на їх власну продуктивність. Четвертий блок присвячувався нематеріальним стимулам. У ньому оцінювали, чи відчують співробітники визнання своєї роботи, які у них можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри. Також аналізувалася ефективність таких видів мотивації, як висловлення подяки, додаткові вихідні, гнучкий графік роботи чи моральне заохочення. П'ятий блок був спрямований на виявлення впливу існуючої системи мотивації на продуктивність роботи. Працівники оцінювали, чи сприяє система мотивації підвищенню ефективності роботи, покращенню її якості та готовності докладати більше зусиль для досягнення цілей компанії. Шостий блок

акцентував увагу на намірах співробітників продовжувати діяльність у компанії, їхню готовність рекомендувати своє місце роботи іншим, а також імовірність переходу на нове місце праці.

Усі твердження анкети оцінювалися за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідало «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден». Після завершення опитування було обчислено середній бал для кожного змістового блоку анкети окремо. Це дозволило оцінити рівень ефективності різних складових системи мотивації. Чим більше цей показник наближався до значення 5, тим ефективнішою вважалася конкретна складова.

Для аналізу результатів використовувалася наступна шкала оцінювання: 4,1 - 5,0 бала – високий рівень ефективності; 3,1 - 4,0 бала – достатній рівень ефективності; 2,1 - 3,0 бала – середній рівень ефективності; 1,0 - 2,0 бала – низький рівень ефективності.

Крім закритих запитань, в анкеті було передбачено відкриті секції, де працівники могли подати свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації, а також вказати на її слабкі сторони.

Результати анкетування 11 співробітників закладу «Асторія» засвідчили, що система мотивації загалом сприймається як достатньо ефективна. Проте деякі її складові потребують подальшого доопрацювання.

Блок «Оцінка умов праці» отримав найвищі результати, із середнім балом 4,2, що свідчить про високий рівень ефективності. Працівники позитивно сприйняли психологічний клімат у колективі, взаємодопомогу між співробітниками та підтримку з боку керівництва. Особливу увагу було приділено безпеці та комфорту робочих умов, які отримали високі оцінки, незважаючи на складні обставини, викликані воєнними діями та близькістю міста до кордону. У більшості працівників склалося враження, що керівництво активно працює над формуванням максимально стабільних і безпечних умов для роботи.

Найнижчий рейтинг показав блок «Матеріальні стимули», з середнім балом 2,8, що відповідає лише середньому рівню ефективності. Менше

третини працівників (3 з 11) погодилися із твердженням, що рівень заробітної плати відповідає обсягу виконуваної роботи. Найслабше оплату праці оцінили офіціанти та підсобні робітники, які зазначили, що в умовах скорочення клієнтської активності та нестабільності доходу підприємства матеріальні стимули є недостатніми. Додатково було відзначено нерегулярність преміювання та відсутність чітких критеріїв його розрахунку, що також негативно вплинуло на загальну оцінку цього блоку.

Блок нематеріальних стимулів отримав середній показник 3,9, що свідчить про достатній рівень ефективності. Працівники високо оцінили ставлення керівництва, вдячність за якісно виконану роботу та гнучкість у формуванні робочих графіків. Особливо відзначили важливість можливості коригувати графік у випадках повітряної тривоги або сімейних обставин, а також отримувати додаткові вихідні під час періодів підвищеного емоційного навантаження. Водночас було виявлено, що підприємство майже не пропонує можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Середній бал у категорії «Вплив системи мотивації на продуктивність праці» склав 3,6, що також характеризується як достатній рівень ефективності. Більшість опитаних зазначили, що, незважаючи на непрості умови роботи, вони прагнуть підтримувати високий рівень обслуговування та функціонування закладу. Зокрема, 8 із 11 співробітників погодилися з тим, що підтримка з боку керівництва і колег є важливим фактором їхньої мотивації до більш продуктивної роботи.

Рівень наміру працівників продовжувати трудову діяльність у закладі отримав оцінку 3,7 бала, що свідчить про домінуюче бажання більшості співробітників залишатися на нинішньому місці роботи. Згідно з опитуванням, 7 із 11 респондентів висловили прагнення і надалі працювати в «Асторії», зважаючи на дружню атмосферу, стабільність у колективі та підтримку з боку керівництва. Водночас четверо працівників, серед яких переважно офіціанти та підсобний персонал, зазначили, що не виключають

можливості змінити роботу за умови отримання привабливішого варіанту. Узагальнені результати анкетування наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнені результати анкетування працівників закладу «Асторія»*

Блок анкети	Середній бал	Рівень ефективності
Оцінка умов праці	4,2	високий
Матеріальні стимули	2,8	середній
Нематеріальні стимули	3,9	достатній
Вплив мотивації на продуктивність праці	3,6	достатній
Намір продовжувати роботу	3,7	достатній

*Джерело: Розроблено авторкою.

Результати узагальненого анкетування працівників закладу «Асторія», наведені в табл. 2.6, унаочнено на рис. 2.4, що забезпечує наочне порівняння рівня ефективності різних складових системи мотивації персоналу.

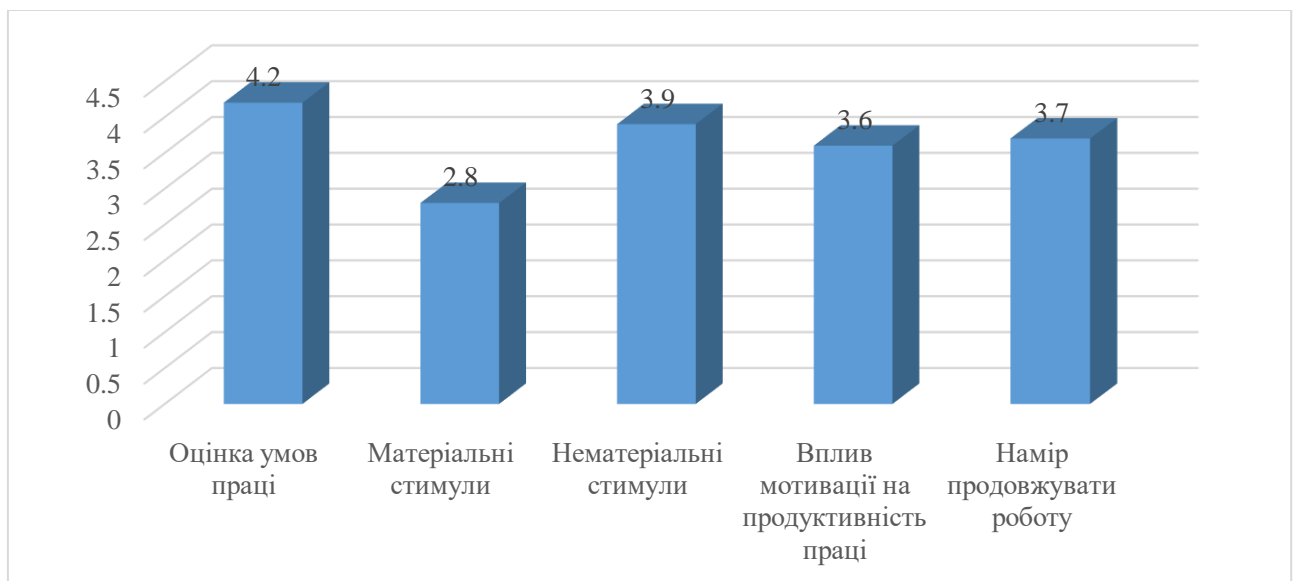


Рис. 2.4. Результати анкетування працівників закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Отже, система мотивації персоналу в закладі «Асторія» має комплексний характер, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Проте її ефективність залишається частково обмеженою через вплив зовнішніх факторів та певні внутрішні проблеми. Дослідження свідчить, що у складних умовах воєнного часу керівництво

закладу «Асторія» зуміло значною мірою зберегти мотивацію працівників завдяки створенню сприятливого психологічного клімату, підтримці та застосуванню нематеріальних стимулів. Однак ключовою проблемою залишається недостатній рівень матеріального заохочення, що зумовлено складною економічною ситуацією та зниженням доходів закладу. Для підвищення ефективності мотиваційної системи доцільним є вдосконалення механізмів преміювання. З цією метою необхідно зробити його більш прозорим і впровадити додаткові форми матеріальної підтримки для працівників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану з урахуванням організаційно-економічних та кадрових аспектів його діяльності. Досліджено основні характеристики функціонування підприємства, що дозволило встановити його відносну стабільність і здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов, зокрема впливу воєнного стану.

Проаналізовано кадрову політику та кадровий потенціал суб'єкта господарювання, визначено особливості формування персоналу, його структуру, рівень професійної підготовки та відповідність вимогам діяльності закладу. Встановлено, що персонал є кількісно достатнім і професійно підготовленим, а організаційна структура управління сприяє ефективній координації роботи працівників. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, на стабільність кадрового складу та залучення нових працівників.

Здійснено оцінку діючої системи мотивування персоналу, яка базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Визначено, що на підприємстві сформовано комплексний підхід до мотивації, який забезпечує

підтримання належного рівня працездатності персоналу та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Результати дослідження показали, що загалом система мотивації є достатньо ефективною, особливо в частині організації умов праці та використання нематеріальних стимулів. Водночас встановлено, що матеріальна складова мотивації потребує вдосконалення, зокрема в аспектах рівня оплати праці та прозорості системи преміювання. Також визначено необхідність посилення заходів щодо професійного розвитку персоналу та підвищення його залученості.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система мотивування персоналу закладу «Асторія» є функціональною та загалом адаптованою до сучасних умов господарювання, проте має резерви для підвищення ефективності. Виявлені проблеми та недоліки обумовлюють доцільність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства, що становить основу подальшого дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «АСТОРІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пропозиції щодо розроблення та впровадження заходів по удосконаленню системи мотивування персоналу закладу «Асторія»

Сучасні умови функціонування підприємств сфери послуг вимагають нового підходу щодо мотивування персоналу. Особливої актуальності дане питання набуває в період воєнного стану [13]. Пов'язано це з тим, що за таких умов працівники стикаються з низкою факторів, які впливають на мотивацію, а відповідно, на рівень їхньої трудової активності. До таких факторів можна віднести: нестабільність економічного середовища, психологічне напруження працівників, вимушені зміни в організації праці та обмеженість ресурсів. У такій ситуації традиційні підходи до мотивування персоналу стають неефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових, адаптивних інструментів мотивування.

Раніше ми визначили, що заклад «Асторія» функціонує в умовах підвищених ризиків та невизначеності, що безпосередньо впливає на кадрову політику та систему управління персоналом. Тому ефективне мотивування працівників у таких умовах стає ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення якості обслуговування та збереження конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія». При цьому важливо враховувати специфіку його діяльності та виклики воєнного часу.

У процесі розробки заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» нами були враховані сучасні підходи до управління персоналом, результати проведеного аналізу діючої системи

стимулювання, а також специфіка функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Особливу увагу було приділено оцінці потреб та очікувань працівників, рівню їх задоволеності працею, умовами роботи та існуючими мотиваційними інструментами.

Крім того, у процесі розробки запропонованих заходів ми враховували те, який вплив на мотивацію персоналу мають зовнішні та внутрішні фактори. Зокрема, були враховані такі аспекти: економічна нестабільність, підвищений рівень стресу серед персоналу, необхідність забезпечення гнучкості організації праці та підтримки психологічного стану працівників. Важливим аспектом, на який необхідно було також звертати увагу, було те, що підприємство має обмежені фінансові ресурси. З цієї причини доцільно було поєднувати матеріальні і нематеріальні методи мотивації.

Отже, з метою удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» був розроблений комплекс взаємопов'язаних заходів, що охоплюють організаційні, матеріальні, нематеріальні та психологічні аспекти впливу на працівників (рис. 3.1). Такий підхід дає можливість врахувати як економічні можливості підприємства, так і актуальні потреби персоналу в умовах воєнного стану.

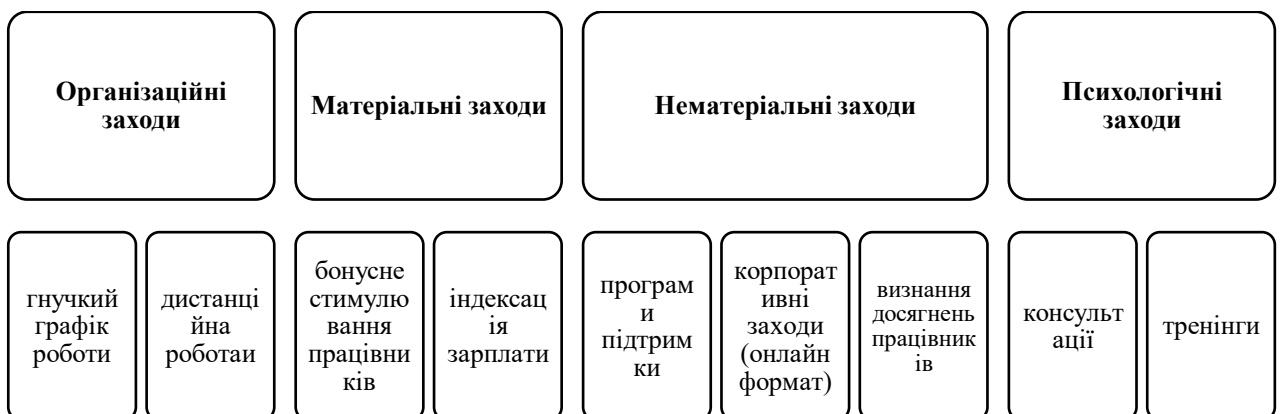


Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Запропонований комплекс, перш за все, передбачав удосконалення *організаційних заходів*, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності умов праці персоналу закладу «Асторія». Одним із ключових інструментів підвищення мотивації персоналу закладу стало впровадження гнучкого графіка роботи. При цьому ми керувалися тим, що умовах воєнного стану працівники часто стикаються з обмеженнями можливостями пересування, повітряними тривогами та сімейними обставинами, що ускладнює дотримання стандартного режиму роботи. За таких умов гнучкий графік дозволяє узгодити інтереси підприємства та працівників, сприяє зниженню рівня стресу та має позитивний вплив на продуктивність праці.

У межах організаційних аспектів впливу на персонал закладу «Асторія» було обґрунтовано доцільність запровадження можливості виконання дистанційної роботи для окремих категорій працівників. З огляду на специфіку трудових функцій, можливість дистанційного виконання обов'язків було передбачено для адміністративного персоналу закладу. Це дозволило забезпечити безперервність управлінських процесів навіть у кризових умовах, оптимізувати витрати підприємства та підвищити лояльність працівників за рахунок створення безпечніших умов праці.

Наступним інструментом підвищення мотивації персоналу закладу «Асторія» стало впровадження *матеріальних заходів*. Було обґрунтовано доцільність впровадження системи бонусного стимулювання працівників, що нараховувалися залежно від рівня ефективності виконання трудових обов'язків. Даний захід виступив важливим мотивуючим чинником підвищення результативності праці. Зважаючи на те, що суб'єктом господарювання є заклад харчування, передбачалося преміювання його працівників за перевиконання плану продажів, високий рівень обслуговування або позитивні відгуки клієнтів. Запропонований підхід забезпечив безпосередній взаємозв'язок між результатами трудової діяльності працівника та рівнем його винагороди, що, у свою чергу, сприяло підсиленню загального мотиваційного ефекту.

Крім цього, у закладі «Асторія» було запроваджено індексацію заробітної плати. Зважаючи на інфляцію та економічну нестабільність, цей захід став необхідним для того, щоб зберегти реальний рівень доходів персоналу. З огляду на специфіку функціонування підприємства сфери харчування в період воєнного стану, така практика є особливо актуальною, оскільки дозволяє підтримувати фінансову стабільність працівників та підвищувати їхню зацікавленість у подальшій роботі в закладі. Її впровадження сприяло зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формуванню довіри до роботодавця.

Розроблений комплекс заходів, спрямованих на мотивування персоналу, передбачав також використання *нематеріальних заходів*. Вони були спрямовані на те, щоб сприяти підвищенню рівня лояльності та залученості працівників. Зокрема, передбачалася реалізація програми підтримки персоналу. Вона включала надання допомоги персоналу у складних життєвих обставинах. Крім цього, вона сприяла вирішенню низки соціально-побутових питань, які є важливим елементом формування довірливих відносин між адміністрацією та працівниками. Як показує досвід, в умовах воєнного стану такі заходи є особливо важливими, оскільки вони дозволяють забезпечити не лише матеріальну, а й морально-психологічну підтримку персоналу закладу.

У процесі розробки заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» окрему увагу було приділено організації корпоративних заходів. Зважаючи на обмеження, пов'язані з воєнним станом, а також в умовах нестабільної безпекової ситуації вони були проведені в онлайн-форматі. Зокрема, були проведені неформальні командні обговорення, спрямовані на координацію роботи персоналу, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та вирішення оперативних організаційних питань, а також святкування заходів у дистанційному форматі, що включало привітання працівників з особистими подіями. Такі заходи сприяли зміцненню командного духу, покращенню внутрішніх

комунікацій між працівниками різних підрозділів, а також зниженню рівня емоційного вигорання. Навіть у дистанційному форматі вони дозволили підтримувати відчуття єдності колективу та залученості до спільної діяльності суб'єкта господарювання.

Важливим інструментом нематеріального стимулювання, який був впроваджений у закладі «Асторія», була система визнання досягнень працівників. Її реалізація передбачала оголошення подяк, вручення грамот та відзначення «працівника місяця». Такий підхід виступив потужним мотиваційним чинником, оскільки сприяв задоволенню потреб працівників у повазі та самореалізації. Спираючись на сучасні теорії мотивації, це завжди здійснює позитивний ефект на рівень трудової активності, відповідальності та зацікавленості персоналу у результатах діяльності закладу.

У закладі «Асторія» одним із найбільш важливих елементів системи мотивування персоналу стало запровадження *психологічних заходів*, які були спрямовані на підтримку емоційного стану працівників в умовах підвищеного стресового навантаження, зумовленого воєнним станом та специфікою роботи у сфері харчування. Зокрема, було передбачено надання психологічної підтримки працівникам у форматі індивідуальних консультацій. Це сприяло зниженню рівня тривожності, стабілізації емоційного стану персоналу, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню загальної працездатності.

Крім того, у закладі «Асторія» було впроваджено проведення тренінгів для персоналу, зокрема з управління стресом, ефективної комунікації та стандартів обслуговування клієнтів. Такі заходи сприяли розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників, що є особливо важливим для закладу сфери харчування, де якість взаємодії з клієнтами безпосередньо впливає на рівень сервісу. Досвід роботи показує, що реалізація подібних програм не лише підвищує якість надання послуг, але й формує у працівників відчуття професійного зростання, що виступає

важливим чинником довгострокової мотивації та закріплення персоналу в закладі.

Таким чином, запропонована система заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» була спрямована на підвищення рівня залученості персоналу, формування лояльності до підприємства, зростання продуктивності праці та покращення якості обслуговування споживачів. Її реалізація передбачала комплексний підхід, що охоплює удосконалення системи оплати праці, впровадження гнучких форм стимулювання, розвиток корпоративної культури та підтримку професійного зростання працівників.

Основою для розробки системи мотивування персоналу закладу «Асторія» були основні положення, які містяться у класичних і сучасних теоріях мотивації. Зокрема, запропоновані у даному дослідженні заходи узгоджені з ієрархією потреб Абрахама Маслоу, відповідно до якої працівники прагнуть задоволення як базових (фізіологічних і безпеки), так і вищих потреб (соціальних, поваги та самореалізації). Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга обґрунтовує необхідність поєднання гігієнічних факторів (заробітна плата, умови праці) та мотиваційних чинників (визнання, розвиток). З урахуванням зазначених теоретичних підходів доцільно систематизувати запропоновані заходи у вигляді табл. 3.1.

Таким чином, запропоновані заходи формують комплексну систему мотивування персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує психологічний стан працівників і відповідає сучасним теоретичним підходам до управління персоналом. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу «Асторія» навіть в умовах воєнного стану.

У процесі розробки заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» варто враховувати, що їх ефективність значною мірою залежить не лише від їх змісту, але й від особливостей впровадження в практичну діяльність закладу. Зважаючи на умови воєнного стану, процес

удосконалення системи мотивування персоналу вимагає використання адаптивного, поетапного та ресурсно обґрунтованого підходу.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу
«Асторія» та очікуваний ефект***

Група заходів	Захід	Теоретичне обґрунтування	Очікуваний ефект
Організаційні	Гнучкий графік роботи	Відповідає потребам безпеки та комфорту (Маслоу)	Зниження стресу, підвищення продуктивності праці
	Дистанційна робота	Гігієнічний фактор (Герцберг), потреба безпеки (Маслоу)	Підвищення лояльності, забезпечення безперервності роботи
Матеріальні	Бонуси за ефективність	Теорія очікувань – зв'язок «зусилля–результат–винагорода»	Зростання результативності, стимулювання продуктивності
	Індексація заробітної плати	Гігієнічний фактор (Герцберг)	Зниження плинності кадрів, підвищення стабільності
Нематеріальні	Програми підтримки	Соціальні потреби (Маслоу)	Формування лояльності, покращення морального клімату
	Корпоративні заходи	Соціальні потреби (Маслоу)	Зміцнення командної взаємодії
	Визнання працівників	Мотиваційний фактор (Герцберг), потреба поваги (Маслоу)	Підвищення задоволеності працею
Психологічні	Психологічні консультації	Потреба безпеки (Маслоу)	Зниження тривожності, стабілізація емоційного стану
	Тренінги та розвиток	Потреба самореалізації (Маслоу), мотиваційний фактор (Герцберг)	Професійне зростання, підвищення якості обслуговування

*Джерело: Розроблено авторкою.

У зв'язку з цим доцільно виокремити ключові принципи ефективного впровадження запропонованих заходів, дотримання яких забезпечить їх результативність в умовах воєнного стану (рис. 3.2).

Перш за все необхідним є забезпечення *гнучкості впровадження заходів*. Це означає, що за необхідності можна оперативно скорегувати управлінські рішення залежно від змін зовнішнього середовища (наприклад,

безпекової ситуації, попиту на послуги, фінансового стану підприємства). У такий спосіб це дозволить зменшити можливі ризики та сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.



Рис. 3.2. Ключові принципи ефективного впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Не менш вагому роль відіграє *поетапний характер реалізації запропонованих заходів*. Зокрема, роботу, спрямовану на реалізацію розроблених заходів, доцільно розпочинати з впровадження маловитратних нематеріальних та організаційних інструментів. До таких заходів ми відносимо використання гнучкого графіку, визнання працівників, покращення комунікації. Далі необхідно поступово переходити до більш ресурсомістких заходів. Це можуть бути, наприклад, матеріальне стимулювання або індексація заробітної плати. Такий підхід дає можливість уникнути надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Особливо важливе значення при цьому має *комунікаційне забезпечення процесу впровадження запропонованих заходів*. Необхідною умовою даного процесу є те, що працівники повинні володіти інформацією про зміни, що відбуваються в системі мотивації. Керівництво закладом має повідомити їм мету та очікувані результати. Необхідно дотримуватися принципу відкритості та прозорості в управлінських рішеннях, адже у такому випадку це сприятиме формуванню довіри у працівників до керівництва та підвищенню рівня сприйняття нововведень.

У процесі запровадження системи мотивації працівників закладу «Асторія» важливою умовою є також *індивідуалізація підходів до мотивування персоналу*. Цей принцип передбачає врахування вікових, професійних та соціальних особливостей працівників, адже він дозволяє більш точно визначити їхні потреби та підвищити ефективність застосовуваних стимулів. Наприклад, необхідно враховувати, що для працівників більш старшого віку важливого значення набувають стабільність зайнятості, соціальні гарантії, повага з боку керівництва та комфортні умови праці. Натомість молодші працівники більше орієнтовані на можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, гнучкість умов праці та визнання їхніх досягнень.

Крім того, доцільним є здійснення *постійного моніторингу ефективності впроваджених заходів*. Зокрема, необхідною є оцінка рівня задоволеності персоналу, продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Це дасть можливість своєчасного виявлення недоліків та внесення необхідних коректив до системи мотивування [7].

Отже, у межах дослідження було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія», який передбачає застосування організаційних, матеріальних, нематеріальних і психологічних інструментів впливу. Окрім цього, визначено особливості їх практичного впровадження з урахуванням сучасних умов діяльності підприємства. передбачається, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи мотивування, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню більшої адаптивності закладу до специфічних викликів функціонування в умовах воєнного стану.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність закладу «Асторія»

Важливим етапом даного дослідження стала оцінка ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія», а також визначення їх впливу на результати діяльності суб'єкта господарювання. Цей крок є важливим етапом даного дослідження, адже запровадження будь-яких управлінських рішень вимагає не лише теоретичного обґрунтування, але й практичного підтвердження їх доцільності з економічної та організаційної точок зору.

Необхідність проведення такої оцінки у межах даного дослідження обумовлена існуванням потреби у визначенні рівня досягнення поставлених цілей, зокрема підвищення продуктивності праці, зростання якості обслуговування, зниження плинності кадрів та покращення загального психологічного клімату в колективі. Крім цього, оцінка ефективності запропонованих заходів дає можливість виявити найбільш дієві інструменти мотивування, що дозволяє оптимізувати систему управління персоналом та забезпечити її подальше вдосконалення. Вона виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим доцільною є комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія».

Для оцінки результативності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» доцільно розглядати їхній вплив у контексті формування соціально-економічного ефекту. При цьому економічна складова проявляється у зростанні продуктивності праці та підвищенні результативності діяльності підприємства, тоді як соціальна складова відображається у покращенні умов праці, зниженні рівня плинності персоналу та підвищенні задоволеності працівників своєю професійною діяльністю.

На початку даного дослідження, ще до впровадження розробленого комплексу заходів серед працівників закладу «Асторія» було проведено анкетування. Його мета полягала у тому, щоб оцінити ефективність діючої системи мотивування персоналу. Отримані результати дозволили визначити рівень задоволеності персоналу, виявити основні проблемні аспекти та обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційної політики. Після впровадження заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників закладу необхідно було провести повторне анкетування. Цей крок є важливим тому, що дає можливість оцінити їх результативність, порівняти отримані показники та визначити рівень підвищення ефективності системи мотивування персоналу. Опитування здійснювалося на умовах анонімності із використанням аналогічної анкети, що дозволило забезпечити порівнюваність результатів до та після впровадження запропонованих заходів.

Результати повторного анкетування показали наявність позитивної динаміки за всіма основними блоками оцінювання. Зокрема, на основі відповідей працівників було виявлено покращення у показниках, які відображають рівень їх задоволеності умовами праці. Середнє значення оцінки зросло з 4,2 до 4,6 бала, що свідчить про позитивну динаміку (+0,4 бала) та підвищення рівня задоволеності персоналу. Такі результати підтверджують ефективність запропонованих заходів, а відповіді, які ми отримали від працівників, демонструють підвищення рівня сприйняття організаційних змін, зокрема гнучкого графіка роботи та покращення внутрішньої комунікації в колективі.

Найбільш суттєві зміни були помітні у блоці «Матеріальні стимули», де середній показник підвищився з 2,8 до 3,7 бала (+0,5 бала). Працівники закладу «Асторія» відзначали, що після запровадження комплексу заходів щодо покращення мотивування система бонусів стала більш прозорою, керівництво почало регулярно виплачувати премії, а розподіл винагороди

став більш справедливим. Це свідчить про те, що після вдосконалення матеріальні стимули стали ефективніше впливати на мотивацію персоналу.

Позитивна динаміка була зафіксована також у блоці «Нематеріальні стимули». Зокрема, середній бал зріс з 3,9 до 4,3 (+0,4 бала). Працівники вказували на те, що рівень уваги з боку керівництва підвищився, у них посилювалося відчуття залученості до діяльності закладу завдяки корпоративним заходам і програмам підтримки персоналу.

Показник, який відображає вплив системи мотивації на продуктивність праці, зріс з 3,6 до 4,2 бала (+0,6 балів). Респонденти вказували на те, що заходи, які були впроваджені у закладі «Асторія» з метою підвищення мотивування персоналу, мали позитивний ефект. Зокрема, вони сприяли підвищенню їхньої зацікавленості у результатах роботи, покращилася якість обслуговування клієнтів, а працівники стали більш відповідально ставитися до виконання трудових обов'язків.

Проведене опитування показало також наявність позитивних змін у намірах працівників продовжувати роботу в закладі: середній бал збільшився з 3,7 до 4,4 (+0,7 балів). Більшість працівників вказували на свою готовність залишатися працювати у закладі «Асторія». При цьому серед основних причин, які вплинули на їхнє рішення, були вказані: покращення умов праці, підвищення рівня матеріальної та нематеріальної мотивації, а також стабілізація психологічного клімату в колективі. Узагальнені результати повторного анкетування наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Узагальнені результати повторного анкетування працівників закладу
«Асторія»***

Блок анкети	Середній бал	Рівень ефективності
Оцінка умов праці	4,6	високий
Матеріальні стимули	3,7	достатній
Нематеріальні стимули	4,3	високий
Вплив мотивації на продуктивність праці	4,2	високий
Намір продовжувати роботу	4,4	високий

**Джерело: Розроблено авторкою.*

Результати повторного анкетування працівників закладу «Асторія» унаочнено на рис. 3.3, що забезпечує наочне порівняння рівня ефективності різних складових системи мотивації персоналу.

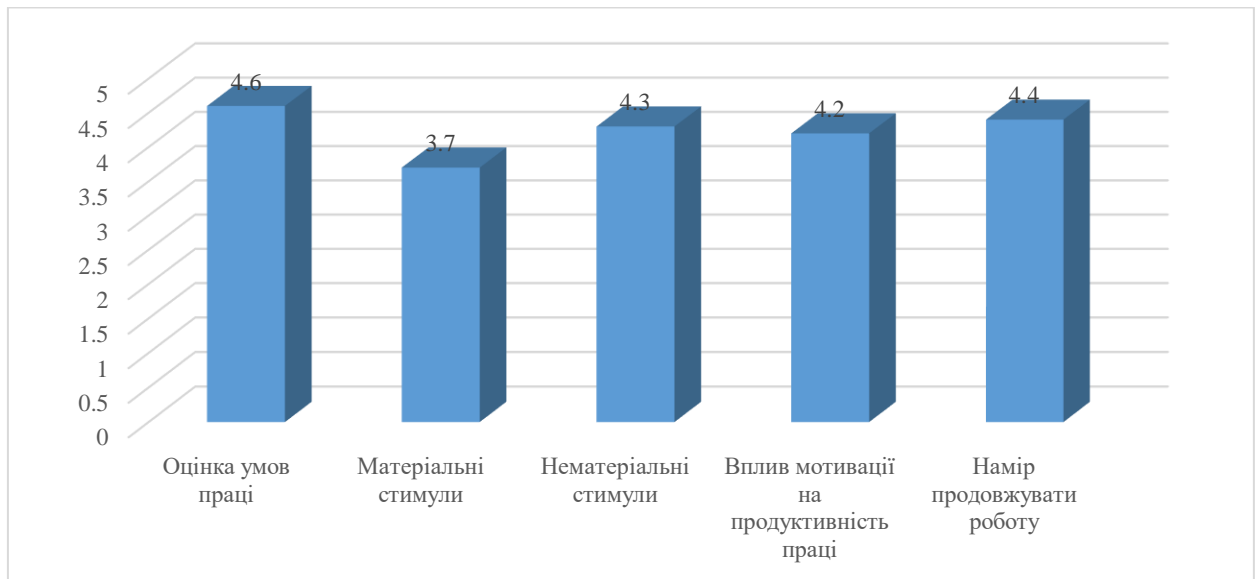


Рис. 3.3. Результати повторного анкетування працівників закладу «Асторія»*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Порівняльний аналіз рівня ефективності системи мотивації персоналу до та після впровадження заходів відображено на рис. 3.4.

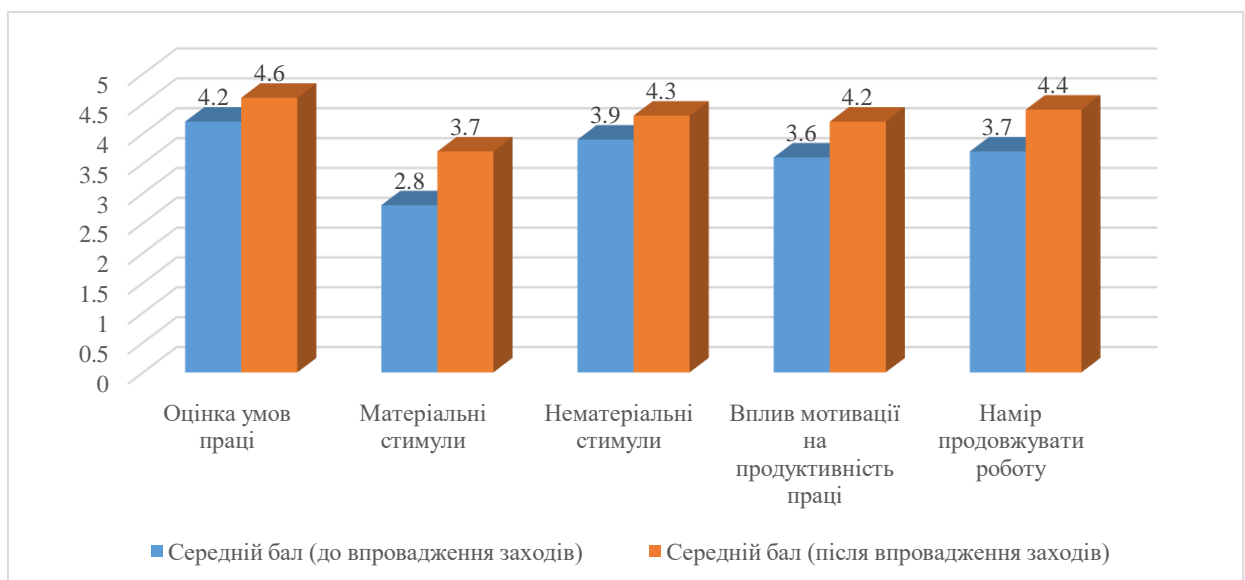


Рис. 3.4. Порівняльний аналіз рівня ефективності системи мотивації персоналу до та після впровадження заходів*

*Джерело: Розроблено авторкою.

Узагальнені результати, отримані у процесі проведення повторного анкетування, свідчать про підвищення ефективності системи мотивації персоналу та підтверджують доцільність впроваджених управлінських заходів. Отримані результати показують, що застосування комплексного підходу до мотивування працівників забезпечило не лише покращення їхнього рівня задоволеності, але й позитивно вплинув на загальну результативність діяльності закладу «Асторія».

Таким чином, результати повторного анкетування підтвердили ефективність впроваджених заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія». Зокрема, у такий спосіб ми змогли виявити наявність позитивної динаміки за всіма ключовими показниками. Серед таких головну роль відігравали наступні: зростання рівня задоволеності працівників, підвищення мотивації до праці та збільшення намірів щодо подальшої роботи в закладі. У середньому інтегральний показник ефективності мотиваційної системи підвищився, що свідчить про результативність запропонованого комплексу заходів та доцільність його впровадження в практичну діяльність закладу. Крім цього, впроваджені зміни сприяли формуванню позитивного соціально-економічного ефекту, який був відображений у зростанні лояльності та залученості персоналу, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, а також підвищенні продуктивності праці та загальної ефективності діяльності закладу. Зокрема, завдяки удосконаленню організаційних умов праці було досягнуто підвищення адаптивності працівників до умов воєнного стану. Також це сприяло зниженню рівня стресового навантаження, що позитивно відобразилося на стабільності робочих процесів. Запровадження матеріальних стимулів, зокрема оновленої бонусної системи та перегляду підходів до оплати праці, посилило зв'язок між результатами роботи та винагородою, що підвищило мотивацію персоналу. Натомість нематеріальні та психологічні заходи сприяли зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня лояльності та

покращенню емоційного стану працівників. У цілому отримані результати свідчать про підвищення ефективності системи мотивування та підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів, що створює передумови для подальшого розвитку закладу навіть в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану. Запропоновані заходи охоплювали організаційні, матеріальні, нематеріальні та психологічні інструменти впливу, що дозволило забезпечити цілісний підхід до управління персоналом та врахувати сучасні виклики зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено практичним аспектам впровадження запропонованих заходів, зокрема адаптації системи мотивації до умов нестабільності, посиленню соціальної підтримки працівників, удосконаленню матеріального стимулювання та розвитку нематеріальних форм заохочення. Це сприяло підвищенню гнучкості управлінських рішень та зміцненню внутрішньої стійкості колективу. Проведена оцінка ефективності впроваджених заходів засвідчила їх позитивний вплив на діяльність закладу «Асторія». Зокрема, спостерігалось підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зростання продуктивності праці та зміцнення лояльності персоналу до підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів є ефективним і доцільним для впровадження в практичну діяльність закладу «Асторія». Його реалізація дозволяє підвищити результативність системи управління персоналом та забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивування персоналу підприємства сфери послуг в умовах воєнного стану. На основі отриманих результатів сформульовані загальні висновки.

Розглянуті теоретичні основи мотивування персоналу в умовах воєнного стану та визначено його місце і роль у системі кадрової політики підприємства. Зокрема, визначено сутність мотивування персоналу як важливої складової управління людськими ресурсами, що забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. У ході дослідження уточнено та розмежовано базові поняття «мотив», «мотивація» та «мотивування», що дозволило глибше зрозуміти природу формування трудової поведінки працівників. Встановлено, що мотив є внутрішньою причиною діяльності, мотивація – сукупністю спонукальних чинників, а мотивування – цілеспрямованим управлінським впливом на формування цих чинників. Проаналізовано основні теоретичні підходи до мотивації персоналу, зокрема змістові теорії (Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда), що дало змогу визначити ключові потреби працівників та механізми їх впливу на трудову активність. Також охарактеризовано основні види мотивації – матеріальну, трудову та статусну та визначено їх значення у формуванні ефективної системи стимулювання персоналу.

Встановлено, що мотивування є важливим інструментом управління персоналом, який забезпечує підвищення продуктивності праці, формування лояльності та стабільності кадрового складу. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану значення ефективного мотивування суттєво зростає та потребує адаптації до сучасних викликів.

Розглянуто особливості мотивування персоналу в умовах воєнного стану. Визначено, що війна суттєво змінила пріоритети працівників: на

перший план вийшли безпека, стабільність зайнятості та соціальна підтримка, тоді як традиційні мотиваційні чинники частково втратили свою ефективність. Проаналізовано основні виклики, зокрема психоемоційний стрес, міграція населення, мобілізація працівників і фінансові труднощі підприємств, які здійснюють вплив на систему мотивування за сучасних умов. Встановлено, що ефективне мотивування має бути комплексним і враховувати як внутрішній стан працівників, так і зовнішні фактори, передбачаючи використання не лише матеріальних, а й соціально-психологічних інструментів впливу.

Досліджено основні інструменти мотивування персоналу в умовах воєнного стану. Визначено, що ключову роль відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, серед яких основними є стабільна заробітна плата, соціальна підтримка, забезпечення безпеки працівників, психологічний супровід, гнучкі форми зайнятості та можливості професійного розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах особливого значення набувають нематеріальні інструменти, спрямовані на підтримку психоемоційного стану працівників, формування лояльності та забезпечення їх адаптації до кризових умов.

Результати даного теоретичного дослідження стали методичною основою для проведення подальшого аналізу системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану.

Зокрема, розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта господарювання та особливості його кадрової політики. Встановлено, що заклад ресторанного господарства «Асторія», що функціонує у формі ФОП працює стабільно та демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, зокрема зростання доходів і прибутковості. Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх чинників, пов'язаних із воєнним станом, що потребує постійної адаптації до змін середовища. Проаналізовано кадрову політику закладу, яка є гнучкою та орієнтованою на формування

професійного колективу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та забезпечення належного рівня мотивації персоналу. Це сприяє підтриманню стабільності роботи підприємства та підвищенню його ефективності.

У процесі дослідження було розглянуто склад, структуру та рівень професійних компетентностей персоналу закладу «Асторія». Визначено, що його кадровий склад є кількісно достатнім і функціонально збалансованим відповідно до специфіки діяльності. Проаналізовано організаційну структуру управління, яка характеризується чітким розподілом обов'язків між працівниками та сприяє ефективній координації їх роботи. Встановлено, що персонал має належний рівень освіти, професійної підготовки та практичного досвіду, що забезпечує якісне виконання виробничих і обслуговуючих функцій. Дослідження соціально-демографічної структури показало переважання працівників середнього віку та достатню гендерну збалансованість колективу. Разом з тим виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень залучення молодих кадрів та вплив зовнішніх факторів (воєнного стану) на плинність персоналу. Це зумовило необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема через розвиток мотиваційних механізмів та підвищення кваліфікації працівників. У цілому кадровий потенціал закладу було оцінено як достатній для забезпечення стабільного функціонування, проте він визначено, що він потребує подальшого розвитку та адаптації до сучасних умов господарювання.

У процесі дослідження було проаналізовано сучасну практику мотивування персоналу закладу «Асторія» та здійснено оцінку ефективності діючої системи мотивації. Встановлено, що на підприємстві використовується комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників. Основу матеріальної мотивації становлять заробітна плата, преміювання та доплати, тоді як нематеріальна мотивація реалізується через формування сприятливого

психологічного клімату, гнучкий графік роботи, моральне заохочення та підтримку з боку керівництва. За результатами анкетування працівників визначено, що загалом система мотивації оцінюється як достатньо ефективна. Найвищий рівень ефективності спостерігається щодо умов праці, що свідчить про належну організацію робочого середовища та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас встановлено, що матеріальні стимули мають лише середній рівень ефективності, що пов'язано з недостатнім рівнем оплати праці та недосконалістю системи преміювання. Нематеріальні стимули та їх вплив на продуктивність праці оцінюються на достатньому рівні, що підтверджує їх важливу роль в умовах воєнного стану. Більшість працівників демонструють лояльність до підприємства та готовність продовжувати трудову діяльність, однак існує ризик втрати частини персоналу через економічні чинники. У цілому встановлено, що система мотивації персоналу закладу «Асторія» є функціональною та адаптованою до сучасних умов, проте потребує подальшого вдосконалення.

Отже, результати проведеного аналізу показали наявність як позитивних аспектів у системі мотивування персоналу закладу «Асторія», так і певних проблемних моментів, що знижують її ефективність. Це зумовило необхідність розроблення та впровадження заходів, спрямованих на її вдосконалення.

Зокрема, було розроблено цілісний комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При формуванні запропонованих рішень враховано результати аналізу існуючої системи стимулювання, сучасні теоретичні підходи до мотивації (зокрема положення теорій Маслоу та Герцберга), а також специфіку функціонування підприємства у кризових умовах. Особливу увагу було приділено впливу воєнного стану на трудову поведінку працівників, що проявляється у підвищеному рівні стресу, нестабільності та зміні пріоритетів персоналу.

У результаті було сформовано комплекс взаємопов'язаних заходів, який охоплює чотири ключові групи: організаційні, матеріальні,

нематеріальні та психологічні інструменти впливу. До організаційних заходів віднесено впровадження гнучкого графіка роботи та можливості дистанційної зайнятості для адміністративного персоналу, що забезпечує адаптивність діяльності закладу до нестабільних умов. Матеріальні заходи включали удосконалення системи оплати праці через впровадження бонусного стимулювання та індексації заробітної плати, що дозволило посилити зв'язок між результатами праці та винагородою. Нематеріальні інструменти були спрямовані на підвищення лояльності персоналу через програми підтримки, розвиток корпоративної культури та систему визнання досягнень працівників. Водночас психологічні заходи (консультації та тренінги) забезпечили підтримку емоційного стану персоналу та сприяли зниженню рівня професійного вигорання.

Крім того, у розділі було визначено ключові принципи ефективного впровадження запропонованих заходів, серед яких: гнучкість управлінських рішень, поетапність реалізації, прозорість комунікацій, індивідуалізація підходів до персоналу та постійний моніторинг результатів. Це дозволило сформулювати не лише перелік заходів, а й практичний механізм їх інтеграції у діяльність підприємства.

Важливим етапом даного дослідження стало проведення оцінки ефективності запропонованих заходів та визначення їх впливу на діяльність закладу «Асторія». Це стало можливим завдяки здійсненню порівняльного аналізу результатів анкетування працівників до та після їх впровадження. Проведене дослідження підтвердило наявність позитивної динаміки за всіма ключовими показниками. Зокрема, встановлено зростання рівня задоволеності умовами праці, покращення сприйняття матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення впливу мотивації на продуктивність праці, а також збільшення намірів працівників продовжувати трудову діяльність у закладі. Отримані результати дозволили зробити висновок про формування позитивного соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. Економічний ефект проявився у підвищенні

продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів, тоді як соціальний – у зміцненні корпоративної культури, покращенні психологічного клімату та зниженні плинності кадрів.

Таким чином, у межах даного дослідження було не лише обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія», але й доведено їх практичну ефективність. Запропонований комплекс заходів має комплексний, адаптивний характер та може бути використаний як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства навіть в умовах воєнного стану. Він створює передумови для стабілізації роботи закладу, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення його подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. №5. С. 53–58.
2. Байда О. Г., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2006. № 1. С. 55–57.
3. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Білорус Тетяна Валеріївна ; Київський національний ун-т технологій та дизайну. Київ, 2004. 206 с.
4. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2022. Вип. 1. С. 10–16.
5. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 142–148.
6. Васюта В. Б. Мотивування персоналу. Навчальний посібник. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. 140 с.
7. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 3. С. 39–48.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. 2012. № 727. С. 10–15.
9. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 21. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 27.02.2026)

10. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>. (дата звернення: 27.02.2026)
11. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 373 с.
12. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107–119.
13. Городянська Л. В. Роль мотивації у зміцненні людського капіталу підприємств в кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 149–158.
14. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 355–359.
15. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
16. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 10. С. 22–28.
17. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102> (дата звернення: 21.04.2026)
18. Євдокимова Н., Злишков В., Лукомська С., Котух О. Особистість в умовах війни: психологічна діагностика та допомога : навч. посіб. Київ, 2025. 198 с.
19. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51.

20. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 5. С. 27–31.

21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 17.04.2026)

22. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49> (дата звернення: 17.03.2026)

23. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. Вип. 4. С. 56–75.

24. Іванова Т., Тихонова В. Економічна сутність заробітної плати. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку* : V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 18 квітня 2024 року : тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко ; Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2024. С. 266–269.

25. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2, №. 1. С. 75–83.

26. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви ; переклад з рос. мови, перед мова та примітки Т. В. Тадеєвої. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.

27. Кіртока Р., Коваленко К. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану для боротьби з відтоком людського капіталу. *Розвиток міста*. 2025. Вип. 4 (08). С. 48–54.

28. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

29. Коваленко М. М., Тивончук С. В. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання та її відображення в обліковій політиці підприємства. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(3). С. 303–309.
30. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 4. С. 26–34.
31. Козирєв М. П. Соціологія: Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 440 с.
32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
34. Кондратюк С. М. Психологічні особливості переживання стресу в умовах війни. *Науковий журнал «Габітус»*. 2023. Вип. 56. С. 159–163.
35. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 228–235.
36. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352.
37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
38. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення: 29.03.2026)
39. Лех-Дебера А. Міграційні потоки з України: економічні та демографічні виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-168> (дата звернення: 23.04.2026)

40. Лівашко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 4. С. 59–62.

41. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.

42. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. Вип. 22. С. 112–119.

43. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 19.04.2026)

44. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 439–449.

45. Подшивайлов Ф. М., Сергєєнкова О. П. Мотиваційна сфера особистості: діагностично-розвивальний путівник. Методичні рекомендації. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2015. 55 с.

46. Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.

47. Приймак С. В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : навчальний посібник. Львів, 2022. 277 с.

48. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.

49. Психологічна енциклопедія / за ред. О.М. Степанова. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.

50. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів / під кер. В.Б. Шапаря. Харків, 2009. 672 с.

51. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122–130.
52. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
53. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. *Дайджест NRG Review*. 2023. № 10(102). С. 7–11
54. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.
55. Фірсова С. Г., Литвин К. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 2 (77). С. 39–45.
56. Фірсова С. Г., Мельник І. А. Еволюція маркетингової теорії : український вимір. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Випуск 4/2. Т. 18. 2013. С. 163–167.
57. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (дата звернення: 21.03.2026)
58. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54–58.
59. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 4(51). С. 104–109.
60. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 153–156.
61. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті

структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. Вип. 1(1). С. 78–83.

62. Arieh Y. Shalev et al. Prospective study of posttraumatic stress disorder and depression following trauma. *Am J Psychiatry*. 1998. Vol. 155. Pp. 630–637.

63. Bessonova A., Bieloborodova M., Bezuhla L., Kulinska A., Ashcheulova O. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Vol. 3. Pp. 163–170.

64. Stefan Priebe et al. Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences. *Psychopathology*. 2013. Vol. 46, №. 1. Pp. 45–54.

ДОДАТКИ

Додаток А

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Серія ААА **ВИПИСКА** №433717

З ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ
ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ
АНЧИНА АННА ОЛЕКСАНДРІВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків та інших обов'язкових платежів:
2933221444

Місце проживання фізичної особи-підприємця:
41500, СУМСЬКА ОБЛ., ПУТИВЛЬСЬКИЙ РАЙОН, МІСТО ПУТИВЛЬ,
ПРОВУЛОК СТУДЕНТСЬКИЙ, БУДИНОК 9

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців:
21.01.2008 № 2 620 000 0000 000985

Додаток Б

Анкета для оцінки ефективності системи мотивації працівників закладу

«Асторія»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

Оберіть один варіант відповіді для кожного твердження за такою шкалою:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти / частково згоден(на)
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

2. Ваш вік:

- до 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–55 років
- понад 55 років

3. Стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року
- 1–3 роки
- 4–7 років
- 8–10 років
- понад 10 років

4. Посада:

- керівник
- спеціаліст
- службовець
- робітник

Блок 2. Оцінка умов праці

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я задоволений(а) умовами праці на підприємстві.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Мій робочий графік є зручним та прийнятним.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	На підприємстві створено безпечні та комфортні умови праці.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Я задоволений(а) психологічним кліматом у колективі.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Я відчуваю підтримку з боку керівництва.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Блок 3. Ставлення до матеріальних стимулів

№	Твердження	1	2	3	4	5
6	Розмір моєї заробітної плати відповідає обсягу виконуваної роботи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Я вважаю оплату праці на підприємстві справедливою.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Система преміювання є зрозумілою та прозорою.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Я задоволений(а) матеріальними заохоченнями, які застосовуються на підприємстві.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Матеріальні стимули спонукають мене працювати ефективніше.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Блок 4. Ставлення до нематеріальних стимулів

№	Твердження	1	2	3	4	5
11	Керівництво визнає та цінує результати моєї праці.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	На підприємстві застосовуються ефективні нематеріальні стимули (подяка, грамоти, додаткові вихідні, гнучкий графік тощо).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Я маю можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Я задоволений(а) рівнем комунікації між керівництвом і працівниками.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Нематеріальні стимули позитивно впливають на мою мотивацію до праці.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Блок 5. Вплив системи мотивації на продуктивність праці

№	Твердження	1	2	3	4	5
16	Система мотивації спонукає мене працювати продуктивніше.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Завдяки існуючій системі мотивації я прагну підвищувати якість своєї роботи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	За останній рік моя мотивація до праці зросла.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Я готовий(а) докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Я вважаю систему мотивації на підприємстві ефективною.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Блок 6. Намір продовжувати трудову діяльність на підприємстві

№	Твердження	1	2	3	4	5
21	Я планую продовжувати працювати на цьому підприємстві найближчі кілька років.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Я не замислювався(лася) про зміну місця роботи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Я рекомендував(ла) б це підприємство як місце роботи іншим.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24	Якби мені запропонували аналогічну роботу в іншій організації, я б залишився(лася) працювати тут.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

25. Які заходи, на Вашу думку, могли б підвищити Вашу мотивацію до праці?

26. Які недоліки існуючої системи мотивації Ви вважаєте найбільш суттєвими?

Інтерпретація результатів:

За результатами анкетування можна обчислити середній бал окремо для кожного блоку. Чим вищий середній показник (ближче до 5), тим ефективнішою є відповідна складова системи мотивації.

Наприклад:

- 4,1–5,0 – високий рівень ефективності;
- 3,1–4,0 – достатній рівень;
- 2,1–3,0 – середній рівень;
- 1,0–2,0 – низький рівень.

АНОТАЦІЯ

Анчина А.О. Мотивування персоналу підприємства сфери послуг в умовах воєнного стану. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій і адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» в умовах воєнного стану. Роботу присвячено питанням мотивування персоналу підприємства сфери послуг в умовах воєнного стану. У роботі обґрунтовано необхідність адаптації системи мотивування персоналу в умовах воєнного стану та виділено ключові чинники його впливу на трудову поведінку працівників. Уточнено сутність понять «мотив», «мотивація» та «мотивування», а також визначено особливості застосування матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання персоналу в умовах воєнного стану. Визначено напрями вдосконалення системи мотивування персоналу закладу «Асторія» через поєднання організаційних, матеріальних, нематеріальних і психологічних заходів впливу. Запропоновано комплексну методіку підвищення ефективності мотивування персоналу, що передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, удосконалення системи оплати праці, розвиток корпоративної культури та психологічної підтримки працівників.

Ключові слова: мотив, мотивація, мотивування, кадрова політика, кадровий потенціал, теорії мотивації, підприємство сфери послуг.

SUMMARY

Anchyna A.O. Motivating the personnel of a service enterprise under martial law– Manuscript.

Master’s qualification work, by specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organization and Administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the system of motivating the personnel of the institution “Astoria” under martial law. The work is devoted to the issues of motivating the personnel of a service enterprise under martial law. The work substantiates the need to adapt the system of motivating personnel under martial law and highlights the key factors of its influence on the labor behavior of employees. The essence of the concepts of “motive”, “motivation” and “motivation” is clarified, and the features of the application of material and non-material instruments of stimulating personnel under martial law are also determined. The directions of improvement of the system of motivation of the personnel of the institution "Astoria" through a combination of organizational, material, non-material and psychological measures of influence are determined. A comprehensive methodology for increasing the efficiency of personnel motivation

is proposed, which involves the introduction of flexible forms of employment, improvement of the remuneration system, development of corporate culture and psychological support of employees.

Keywords: motive, motivation, motivation, personnel policy, personnel potential, theories of motivation, service sector enterprise.