

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62>

УДК 640.41:331.101.3]-044.337

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

IMPROVEMENT OF METHODS OF MANAGING MATERIAL INCENTIVES FOR HOTEL BUSINESS PERSONNEL

Чепурда Лариса Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8941-9427>

Герман Ірина Валентинівна

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2751-9227>

Chepurda Larysa, Herman Iryna
Cherkasy State Technological University

Стаття присвячена актуальним питанням управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. Мета – систематизація досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі та аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку. Використано зокрема сукупність загальнонаукових методів дослідження: метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, метод логічного узагальнення, системний аналіз, методи індукції та дедукції, абстрактно-логічний метод. Досліджено досвід створення адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу та умови її практичного застосування під час дії воєнного стану в Україні та з урахуванням кризових явищ в економіці та соціально-економічних відносинах щодо кадрового забезпечення сучасних готельних підприємств.

Ключові слова: готельне господарство, індустрія гостинності, менеджмент персоналу, мотивація, організаційно-економічний механізм.

The article is devoted to topical issues of management of material incentives for hotel business personnel. The purpose is to systematize research on the basic methods of managing the material incentives of employees in the business environment and to analyze the possibility of improving the system of incentives for the staff of a hotel enterprise as a factor in ensuring sustainable development. An important aspect of the impact on the efficiency of activities for any business entity in the hotel business is to ensure effective personnel management and the formation of effective incentive systems, which has led to the relevance of analyzing the variable proposals to find aspects of improving the methods of managing the material incentives of hotel business personnel in modern business conditions. Research methods: literature analysis, statistical analysis of employment and salary data, comparative analysis of different approaches to personnel management at Ukrainian enterprises under martial law. In particular, a set of general scientific research methods was used: the method of analysis and synthesis, comparative analysis, the method of logical generalization, system analysis, methods of induction and deduction, and the abstract logical method. The factors influencing the choice of the optimal methodology for managing the material incentives of staff for hotel business enterprises are analyzed and systematized. The experience of creating an adaptive methodology for managing the material incentives of hotel business employees and the conditions for its practical application during martial law in Ukraine and taking into account the crisis in the economy and socio-economic relations regarding the staffing of modern hotel enterprises is studied. The author outlines the priority methods of managing material incentives for hotel personnel in the conditions of war and in the post-war period, as well as the directions for improving compensation measures and regulatory levers of management to motivate hotel personnel to effective corporate interaction in various segments of business. The results of the study have both theoretical and applied significance, which is due to the need to take into account the impact of various external and

internal factors on the level of performance and corporate mutual interest on the part of the management of a hotel enterprise and its employees to ensure sustainable development of the hotel business.

Keywords: hotel industry, hospitality industry, personnel management, motivation, organizational and economic mechanism.

Постановка проблеми. Вагомим аспектом впливу на ефективність у діяльності для будь-якого суб'єкта господарювання в готельному бізнесі є забезпечення ефективного управління персоналом і формування дієвих систем його стимулювання, що й зумовило актуальність здійснення аналізу варіативних пропозицій щодо пошуку аспектів удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Одним із основних елементів матеріального стимулювання щодо зростання та підвищення ефективності в індустрії гостинності в Україні вітчизняні дослідники для вирішення проблематики пошуку удосконалених методів стимулювання персоналу називають заробітну плату. Рівень оплати праці в індустрії гостинності одночасно розглядається як мотиваційний чинник для окремих суб'єктів і як важливий стимул для загального розвитку та посилення кадрового потенціалу, зменшення рівня плинності кадрів тощо. Отже, серед актуальних проблемних питань запропонованого дослідження з урахуванням умов воєнного стану в Україні та й для повоєнного періоду виникає потреба актуалізувати порівняння та ієрархічний поділ концептуальних засад мотиваційно-стимулюючих аспектів теорії та практики застосування й вибору найбільш адаптивної методики удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи оприлюднені в публічному просторі результати наукових досліджень щодо методів управління матеріальним стимулюванням персоналу, доцільно зазначити про їх загальні сутнісні ознаки та можливі відмінності, пов'язані з необхідністю враховувати різноманітний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів у спектрі функціонування суб'єкта господарювання в бізнес-середовищі. Вагому увагу управлінню мотивацією та стимулюванню персоналу, важливості забезпечення кадрового потенціалу сучасних підприємств протягом останніх декількох років приділили в своїх наукових працях М. І. Копитко, Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик [7], Ю. М. Мазур, Г. Р. Кісь і В. Г. Пукаляк [12], Р. Винничук і Ю. Мисак [3], В. Б. Буторіна

та І. І. Ковтуник [1], А. Кудінов та Р. Зельов [9], О. М. Овчарук та О. С. Переверзєв [16], М. Б. Махсма [14], У. С. Савків і Б. Р. Монюк [18], М. І. Копитко, Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик [7], К. А. Ткаченко та Г. М. Коптєв [19], О. О. Веремєєнко [2], А. В. Гуменюк й Т. А. Ящук [4], З. Б. Живко, О. М. Мартин та О. В. Живко [6], А. І. Костишина [8]. Детально дослідили питання організації оплати праці та особливості відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану в Україні Т. В. Маньгора та А. В. Мелешин [13], І. Мустеца, Л. Мільман і В. Семенюк [15], І. В. Левицька, А. О. Климчук і С. П. Кожушко [11].

Отже, на перший погляд може здатися достатньо дослідженими аспекти мотиваційно-стимулюючих чинників управління персоналом сучасних підприємств в Україні, але певні прогалини відзначаються саме в потребі більш деталізованого аналізу варіативності процесів й інструментарію для удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, що й становить пріоритетне спрямування представленого дослідження в якості актуального спектру уваги під час дії воєнного стану в Україні та й у повоєнний період.

Мета статті це систематизація досліджень стосовно базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі та аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесах управління персоналом важливим етапом визначають саме стимулювання, відсутність якого може призводити до демотивуючих настроїв персоналу, а за цим і погіршення економічного стану підприємства, нездатність бути конкурентоспроможним тощо. Завдяки застосуванню інноваційних методів, технологій та відповідних адаптивних інструментів створюються умови для адаптації підприємств і їх працівників до впливу різноманітних факторів впливу та зміни в їх потребах. Отже, існує потреба в інтеграційних засобах і методах, бізнес-інструментарії та стратегічних проєктних рішеннях, зумов-

лена складністю та багатогранністю процесів управління в сучасному бізнес-середовищі. Фактично процес стимулювання доцільно розробляти та застосовувати в якості стимулів для мотивації [19, с. 34–35]. Таким чином, стимулювання персоналу є основою мотивації для всіх організаційно-економічних форм господарської діяльності. Актуально й для готельних підприємств. Якщо більш глобально розглядати системоутворювальні компоненти процесів стимулювання персоналу готельних підприємств, варто за основу брати фундаментальні теорії мотивації та на основі них враховувати дві основні групи потреб людей – матеріальні та духовні, для яких існують відповідні стимули. Розрізняють й дві основні підсистеми управління персоналом – матеріальні та моральні. При цьому виділяють найбільш потужні стимули в якості винагородження, яким характерні внутрішні або зовнішні ознаки. У нашому дослідженні більше уваги приділимо розгляду характерних ознак й особливостей зовнішнього винагородження, певною мірою пов'язаного із заробітною платою, кар'єрою тощо, тоді як внутрішнє винагородження – це, перш за все, стосується задоволення від самої роботи. Для створення адаптивної системи матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств необхідно, на наш погляд, розробити відповідну систему оцінювання результатів їх праці як в окремо визначеному сегменті виробництва, так і персоналізувати потреби та рівень працездатності, внесок у кінцевий результат і протягом проміжних етапів господарської діяльності суб'єкта господарювання та його виробничо-господарських ланцюжків. Як можна пересвідчитися на практиці діяльності готельних підприємств, це питання доволі складне, адже існує мінливий спектр як потреб підприємства та його працівників, так і можливостей для виконання поставлених завдань перед персоналом. Якщо аналізувати позитивні риси та недоліки матеріального стимулювання, виникає певний дисонанс між рівнем сприйняття різними групами працівників готельного підприємства (управлінська ланка, менеджери, адміністративно-господарський персонал і безпосередньо обслуговуючий гостей персонал, персонал основних і допоміжних ланок тощо) [19, с. 35]. Отже, основною задачею постає питання навчитися застосовувати інструменти системи матеріального стимулювання.

Відомо, що у Класифікаторі професій України визначені такі категорії як робітники,

службовці, спеціалісти та керівники. Розрізняють монетарні та немонетарні інструменти економічного стимулювання праці персоналу, що може бути ефективним додатковим мотиватором, спрямованим на підвищення продуктивності та якості праці під час виконання окремих проєктних завдань. Серед монетарних стимулів позитивно показали себе довгострокові бонусні схеми, на основі ключових показників діяльності компанії, бонусний план при проєктній роботі, бонус за вислугу років та інші. Варто звернути увагу й на такі стимулюючі інструменти як немонетарні, адже певні заохочення в «натуральному» вигляді мають свою грошову вартість. Одним із важелів позитивного впливу на заохочення працівників готельного підприємства ставати все більш мотивованими в сприянні досягненню підприємством найвищих результатів може бути участь працівників і партнерів в управлінні підприємством. Правильно застосована система винагородження має сприяти розвитку «почуття належності до конкретної організації» [19, с. 36].

В умовах воєнного стану в Україні в прагненні бути конкурентоздатними у сфері готельного бізнесу яскраво відображається доцільність акцентувати увагу на дотриманні соціальної відповідальності, відкритості до нового та сучасного з урахуванням постійних змін і тенденцій в управлінні персоналом та ускладненням умов ведення бізнесу [18, с. 364–365]. У практиці управління персоналом готельних підприємств треба враховувати більш тривалий характер мотивації та тимчасовий характер стимулювання, що відображається зокрема й на відношенні персоналу до праці, межах застосування мотиваційно-стимулюючих чинників, часу проведення відповідних заходів. За результатами розгляду та аналізу особливостей різноманітних методик моніторингу мотиваційної системи підприємства закладаються базові основи для запровадження дієвих мотиваційних інструментів й здійснення оперативного «коригування структури системи мотивації персоналу підприємства», що відповідним чином може сприяти коригуванню бюджету мотиваційної системи та більш значущому ефекту від стимулювання працівників підприємства [16, с. 763]. Має місце й потреба внесення коригувальних змін у систему мотиваційно-стимулюючих індикаторів щодо задоволення потреб готельного підприємства та його працівників. Серед низки факторів, які варто враховувати під час застосування адап-

тованих методів стимулювання персоналу готельних підприємств, – не тільки кваліфікація, рівень освіти, досвід роботи, посада, але й стать та вік, що допомагає сформувати ефективну систему матеріального стимулювання з конкурентною заробітною платою та врахованими узагальненими та індивідуальними потребами. Фактично конкурентна заробітна плата має загальні базові засади у вигляді основної (близько 90% фонду заробітної плати), додаткової (близько 10 % фонду заробітної плати) заробітної плати та низки заохочувальних компенсаційних виплат [14, с. 169]. Можуть бути запроваджені й індивідуальні заохочувальні матеріальні винагороди персоналу відповідно до їх потреб. Наприклад, забезпечення за рахунок готельного підприємства зимовим і літнім спецодягом, знижки на вартість обслуговування в готелі або придбання харчових виробів, користування спортивно-оздоровчими послугами для працівників та членів їх родин, оплата мобільного зв'язку, оплата оренди авто або придбання пального для власного авто працівника для трансферних поїздок та певна кількість додаткових пільг, які можуть стимулювати персонал бути зацікавленим у сприянні прибутку підприємства, його конкурентоздатності на ринку готельних послуг. Беручи до уваги досвід застосування основних моделей мотивації в європейських країнах, маємо враховувати як сильні, так і слабкі сторони економічної, екологічної та соціальної складових, які формують базис сталого (збалансованого) розвитку. Ключові елементи європейських систем мотивації персоналу в Німеччині, Франції, Швеції характеризуються такими ознаками як: співучасть в управлінні (Німеччина), індивідуалізація оплати праці (Франція), солідарна заробітна плата (Швеція) [9, с. 274–275]. Для українських реалій варто ретельно аналізувати приклади європейських країн щодо мотиваційно-стимулюючих чинників адаптивних методик управління персоналом, адже існує певна різниця у перевагах щодо балансу матеріальних і нематеріальних стимулів у вище перелічених країнах і в Україні, де пріоритет здебільшого надається матеріальним стимулам. Серед готельно-ресторанних комплексів, мережевих готелів у складі міжнародних компаній, які мають досвід адаптації до європейської практики мотивації та стимулювання, відзначається підвищення продуктивності праці на 15–20%. Набуває популяризації гібридна система мотивації праці, коли на рівні з європейською практикою застосовують

й інструментарій заохочення з урахуванням місцевої специфіки можливостей та потреб. Здебільшого такі рішення приймаються під час створення та виконання пілотних проєктів із метою дослідити та в подальшому адаптуватися до динаміки можливого впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Отже, доцільно впроваджувати зміни поступово та виважено, намагатися уникати ризиків і на основі аналізу досвіду інших готельних підприємств адаптувати до існуючих реалій бізнес-середовища.

Якщо більш детально розглядати сутність мотиваційного менеджменту, який сублімує підходи до визначення адаптивних стимулів управління персоналом в готельних підприємствах, на нашу думку, доцільно звернути увагу на системоутворюючі наукові підходи до розуміння сутності формування компенсаційних заходів й інструментів. В основі компенсаційної політики закладені принципи, методики та інструменти, що формують комплексну систему, спрямовану на створення справедливої та ефективної винагороди працівників, спонукають до розвитку особистості, отримання професійних знань та набуття кваліфікаційних навичок. У зв'язку з негативним впливом війни на економіку України відбулися зміни й в структурі компенсаційної системи. Так, наприклад, через збільшення дистанційної форми роботи деяких структурних підрозділів готельного підприємства (маркетологи, бухгалтери тощо) традиційні форми оплати праці також можуть змінюватися та набувати проєктної форми виконання договірних робіт. Зростає частка гнучких і змінних виплат, у тому числі це може бути бонусна система за результатами виконання договірних робіт, преміальні в межах завершення певного етапу проєкту або виплати за участь у прибутку готельного підприємства [8, с. 120].

В Україні на вищому законодавчому рівні закріплена гарантія працівників на своєчасну належну оплату праці та відповідальність за порушення цього права. Заробітна плата складається із таких елементів як: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні витрати [13, с. 304–305]. В Україні діють два методи правового регулювання оплати праці – державно-нормативне та договірне (колективно-договірне та індивідуально-договірне регулювання), які мають свої специфічні ознаки й відмінності та відповідають вимогам базового документу – Кодексу законів про працю України, в якому встановлюються соціальні гарантії.

В цілому в світі налічується 325 млн людей, які працюють на постійній або тимчасовій основі в туризмі та в індустрії гостинності, у тому числі в сфері надання готельних послуг [1, с. 675]. За офіційними статистичними даними в Україні протягом багатьох років має місце поляризація рівня оплати праці в різних галузях економіки. В індустрії гостинності, де пріоритетним сегментом надання послуг гостинності є саме готельний бізнес, налічується лише 62% від рівня оплати праці порівняно з іншими галузями та «лише 46% від середньоукраїнського показника» [11, с. 150]. Через низький рівень оплати праці в готельному бізнесі у персонала з часом виникає певне незадоволення зокрема щодо соціальних гарантій, адже від рівня заробітної плати залежить й надходження до фонду соціальних виплат (оплата лікарняних, пенсії тощо). На наш погляд, варто в методиці мотиваційно-стимулюючих індикаторів праці персоналу готельних підприємств переглянути як базові засади колективних договорів, так і доповнити індикативним інструментарієм, спрямованим на визначення вкладу кожного працівника в розвиток підприємства відповідно до чітких критеріїв. Одним із аргументів щодо доцільності таких змін є той факт, що в Україні «кількість оплачених годин для працівників індустрії гостинності в середньому менше за середній аналогічний показник в інших досліджуваних видах діяльності на 23%», кількість годин відпусток менша в середньому на 42%, вартість однієї години праці працівника в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сферах діяльності. В готельно-ресторанному бізнесі розрізняють чотири основні групи рівнів заробітної плати: з мінімальним, середнім, достатнім і високим окладом. Так, наприклад, в індустрії гостинності «оплата години праці керівників закладів (відділів) майже втричі перевищує вартість години робочого часу підлеглого персоналу» [11, с. 156]. Фіксується в індустрії гостинності для різних професійних груп й суттєва диференціація посадових окладів, має місце й певна гендерна нерівність у їх розмірах. Серед окремих професійних груп різниця в посадових окладах чоловіків та жінок – в межах 60–80%. Фактично єдиною групою професій, де жінки порівняно з чоловіками можуть отримувати в середньому більшу зарплату, є праця в сфері технології харчування [11, с. 152].

Протягом останніх років у готельній сфері залишається проблематичною неформальна

зайнятість, що становить близько 20% [11, с. 154] відповідно до аналітичних підрахунків, але під час війни та змушеної мобільності населення в пошуку безпечного місця проживання, на нашу думку, ця цифра може мати тенденцію до збільшення, що зумовлює потребу впровадження регулюючих важелів з боку держави та органів місцевого самоврядування для розробки та запровадження мотиваційно-стимулюючих інструментів взаємообумовленої зацікавленості підприємців і найманих працівників. Під час дії воєнного стану в Україні трудові відносини мають відповідати вимогам Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», які регулюють взаємодію між роботодавцями та найманими працівниками. За цих умов можуть існувати жорсткі умови організації праці та відпочинку, оплати праці та інших важелів впливу на трудові відносини [5, с. 345]. Враховуючи тенденцію наближення трудового законодавства України до європейського, підприємцям доцільно адаптовуватися до особливих умов праці під час дії воєнного стану та керуватися нормативно-правовими актами, регулюючими трудові відносини відповідно до вимог сьогодення.

Варто зазначити, що в індустрії гостинності фіксується досить низька заробітна плата, незважаючи на те, що в цій сфері передбачається «непередбачуваний графік і неоплачувані понаднормові, що робить її менш привабливою для працівників різного віку» [10, с. 174]. Одним із методів зниження ризиків і збільшення операційного доходу у середньостроковій перспективі можна назвати аутсорсинг. Так, наприклад, готельні підприємства, які належать до малого та середнього бізнесу, на аутсорсинг можуть передавати декілька спеціалізованих послуг, які доцільно виконувати висококваліфікованими фахівцями або з вузькою спеціалізацією, яких немає в конкретно визначеному готельному підприємстві. Для великих готельних корпорацій характерним є передача на аутсорсинг значної кількості рутинних операцій у сфері кадрового або адміністративного регулювання. Також сьогодні все більше набуває поширення такий тип моделі віддаленого найму як аутстафінг, коли «компанія-підрядник надає фахівця або групу професіоналів для участі у проєкті клієнта на період дії контракту» [10, с. 175–176]. Для готельного підприємства, де застосовують аутстафінг, не виникає потреба використовувати додаткові матеріальні стимули для орендованої команди фахівців, адже на

клієнта (готель) покладається функція контролю та керування орендованими фахівцями або окремим фахівцем на основі контракту, а підбором, юридичним супроводом, виплатою зарплати, здійсненням HR-процесів опікується компанія-підрядник. Найбільшою популярністю користується такий вид застосування зовнішніх фахівців, коли залучаються лише фахівці для виконання другорядних послуг, зокрема це стосується організації харчування, кейтерингу, професійного клінінгу. Популярні в готельно-ресторанному бізнесі такі види послуг «як прибирання приміщень, обслуговування номерів, кухня, охорона, пральня, технічне обслуговування тощо» [10, с. 176]. Користуються попитом і такі послуги як HR-менеджмент, фінанси, стратегія, маркетинг, PR-діяльність, івенти, адміністративні, юридичні, виробничі чи логістичні послуги, ведення бухгалтерського обліку, організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників. Також доцільно в готельних підприємствах на умовах аутсорсингу здійснювати доступ до новітніх технологій, у тому числі для впровадження та поточного використання новітніх системи безпеки, екологічних технологій, електронних систем управління, модернізувати автоматизовані системи контролю тощо. В індустрії гостинності, зокрема в готельному бізнесі, існує можливість відповідно до моделі аутстафінгу перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат готелю або ресторану; закладається основа для суттєвої економії витрат по «заробітній платі, її оподаткуванню, наданню та оплаті лікарняних і відпусток, облаштуванню робочого місця, підвищенню кваліфікації фахівців; розширенню стратегічних можливостей підприємства» [10, с. 178–179].

Методи стимулювання, як відомо, можуть відрізнятися для підприємств із різними організаційно-правовими формами. Так, наприклад, акціонерні товариства забезпечують відповідний розподіл акцій (корпоративних прав) серед своїх учасників, що є певним мотиваційним і стимулюючим фактором для посилення зацікавлення в досягненні ефективних показників і впливає на стратегію розвитку суб'єкта господарювання [17, с. 142]. Навіть враховуючи деякі розбіжності та неузгодження управлінських дій між мажоритарними та міноритарними акціонерами, а також можливу розпорошеність акціонерного капіталу в його структурі, в цілому акціонерна

форма діяльності готельно-ресторанних комплексів і окремих великих готелів має значні переваги щодо створення стимулюючих важелів управління персоналом.

У методиці стимулювання персоналу готельного підприємства мають бути враховані основні економічні показники в його діяльності, у тому числі дохід, прибуток, капітал, собівартість [20]. До основної мети мотивації персоналу в системі управління належить отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, адже завдяки цьому можливо підвищувати загальну ефективність та прибутковість закладу, а це спонукає керівництво готелю розробляти та постійно удосконалювати й адаптувати до впливу зовнішніх або внутрішніх факторів систему стимулювання та оцінки внеску кожного працівника й підрозділу готелю в результати діяльності закладу.

Висновки. Результати дослідження, викладені в цій статті, дозволили акцентувати увагу на актуальних питаннях управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. Проведено систематизацію досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі, здійснено аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку. Досліджено досвід створення адаптивної методики управління матеріальним стимулюванням працівників готельного бізнесу та умови її практичного застосування під час дії воєнного стану в Україні та з урахуванням кризових явищ в економіці та соціально-економічних відносинах щодо кадрового забезпечення сучасних готельних підприємств. Окреслено пріоритетні для українських готельних підприємств в умовах війни та у повоєнний період методи управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, а також напрямки удосконалення компенсаційних заходів і регулюючих важелів управління щодо зацікавлення персоналу готельних підприємств до ефективної корпоративної взаємодії на різних сегментах ведення бізнесу.

Актуалізовано потребу здійснення подальшого аналізу варіативних пропозицій щодо пошуку аспектів удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Результати дослідження мають як теоретичне значення, так і прикладне, що обумовлено необхідністю

враховувати для забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень пра-

цездатності та корпоративної взаємообумовленої зацікавленості з боку керівної ланки та працівників готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 669–679. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)
2. Веремєєнко О. О. Антикризове управління персоналом: принципи та підходи в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 276–286. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-276-286](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286)
3. Винничук Р., Мисак Ю. Управління талантами та добробут персоналу: вплив та взаємозв'язок. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 297–306. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-297-306](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306)
4. Гуменюк А. В., Ящук Т. А. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних методів управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340)
5. Джога О. В. Збереження працездатності персоналу готельно-ресторанних закладів. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 342–354. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-342-354](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-342-354)
6. Живко З. Б., Мартин О. М., Живко О. В. Технології забезпечення надійності персоналу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). С. 1096–1109. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109)
7. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22
8. Костишина А. І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 114–126. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.9
9. Кудінова А. О., Зельов Р. Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 268–278. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-268-278](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-268-278)
10. Кушнірук Г. В. (2023). Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6(2). С. 171–183. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>
11. Левицька І. В., Климчук А. О., Кожушко С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-11
12. Мазур Ю. М., Кісь Г. Р., Пукаляк В. Г. Вплив цифрової трансформації на залученість та мотивацію працівників. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). С. 286–297. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-286-297)
13. Маньгора Т. В., Мелешин А. В. Особливості відповідальності за порушення законодавства про оплату праці в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 303–316. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-302-316](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-302-316)
14. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
15. Мустеца І., Мільман Л., Семенюк В. Організація оплати праці в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами й організаціями*. 2023. Випуск IV(92). С. 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>
16. Овчарук О., Переверзєв О. Організація моніторингу функціонування мотиваційної системи підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 753–764. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764)
17. Петруня Ю. Є., Маляр Д. В., Петруня В. Ю., Губа М. О. Методика оцінювання впливу розподілу акцій на управлінські ресурси акціонерів. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 137–147. DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-10
18. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 364–373. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373)

19. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.4.33
20. Gnylianska L., Protsailo I., Hladun S. Image aspects of the formation of human resources of enterprises in the hotel and restaurant sector. *Economy and society*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1>

REFERENCES:

1. Butorina V. B., Kovtunyk I. I. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu personalu pidpriemstv turizmu ta hostynnosti yak stratehichniy napriamok yikhnoho rozvytku [Increasing the efficiency of personnel management in tourism and hospitality enterprises as a strategic direction of their development]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 12(40). 669–679. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679) (in Ukrainian)
2. Veremeyenko O. O. (2025). Antykryzove upravlinnia personalom: pryntsypy ta pidkhody v umovakh nestabilnogo biznes-seredovyshcha [Anti-crisis personnel management: principles and approaches in the conditions of an unstable business environment]. *Successes and achievements in science*. № 1(11). 276–286. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-276-286](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-276-286) (in Ukrainian)
3. Vynnychuk R. O., Mysak Yu. I. (2025). Upravlinnia talantamy ta dobrobut personalu: vplyv ta vzaiemozviazok [Talent management and employee wellbeing: influence and interconnection]. *Successes and achievements in science*. № 1(11). 297–306. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-297-306](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-297-306) (in Ukrainian)
4. Humeniuk A., Yashchuk T. (2025). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na osnovi suchasnykh metodiv upravlinnia [Improving the efficiency of personnel management based on modern management methods]. *Successes and achievements in science*. № 1(11). 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340) (in Ukrainian)
5. Dzhoha O. V. (2023). Zberezhennia pratsezdatsnosti personalu hotelno-restorannykh zakladiv [Maintaining work capacity of the staff of hotel and restaurant institutions]. *Scientific perspectives*. 12(42). 342–354. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-342-354](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-342-354) (in Ukrainian)
6. Zhyvko Z. B., Martyn O. M., Zhyvko O. V. (2024). Tekhnolohii zabezpechennia nadiinosti personalu [Technologies for ensuring personnel reliability]. *Successes and achievements in science*. № 9(9). 1096–1109. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109) (in Ukrainian)
7. Kopytko M., Mykhalitska N., Yatsyk M. (2025). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: kadrovyi audyt, kadrova lohistyka ta upravlinnia motyvatsiieu personalu [Strategic management of the enterprise human resources potential: hr audit, hr logistics and hr motivation management]. *Investments: Practice and experience*. № 1. 22–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22 (in Ukrainian)
8. Kostyshyna A. I. (2024). Kompensatsiina polityka v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu: aspekty formuvannia v umovakh transformatsii pratsi ta viiny [Compensation policy in the motivational management system: aspects of formation in the context of labor transformations and war]. *Journal of Strategic Economic Research*. № 5. 114–126. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.9 (in Ukrainian)
9. Kudinova (Chaikina) A. O., Zielov R. Ya. Udoshkonalennia systemy motyvatsii personalu yak chynnyka zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Improvement of the staff motivation system as a factor for ensuring enterprise sustainable development]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 12(40). 268–278. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-268-278](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-268-278) (in Ukrainian)
10. Kushniruk H. (2023). Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: autsorsynh vs. autstafinh [Actual Problems of the Hotel and Restaurant Business Development]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. 6(2). 171–183. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699> (in Ukrainian)
11. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Kozhushko S. P. (2023). Problemy z rivnem oplaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Academic review*. 1 (58). 148–159. DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-11 (in Ukrainian)
12. Mazur Yu. M., Kis H. R., Pukaliak V. H. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na zaluchenist ta motyvatsiiu pratsivnykiv [The impact of digital transformation on employee engagement and motivation]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 7(35). 286–297. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-286-297) (in Ukrainian)
13. Manhora T. V., Meleshyn A. V. (2023). Osoblyvosti vidpovidalnosti za porushennia zakonodavstva pro oplatu pratsi v umovakh voiennoho stanu [Features of responsibility for violation of the law on payment for labor in the conditions of martial law]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 13(27). 303–316. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-302-316](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-302-316) (in Ukrainian)

14. Makhsma M. B. (2024). Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening the Motivation of Staff as a Factor of Enterprise Competitiveness]. *Problems of the economy*. № 2. 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (in Ukrainian)
15. Mustetsa I., Milman L., Semeniuk V. (2023). Orhanizatsiia oplaty pratsi v umovakh voiennoho stan [Organization of labor remuneration under martial law]. *Economics and management of enterprises and organizations*. Issue IV(92). 162–175. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11> (in Ukrainian)
16. Ovcharuk O. M., Pereverziev O. S. (2024). Orhanizatsiia monitorynhu funktsionuvannia motyvatsiinoi systemy pidpriemstva [Organising monitoring of the enterprise's motivation system functioning] *Scientific innovations and advanced technologies*. № 12(40). 753–764. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764) (in Ukrainian)
17. Petrunia Yu., Maliar D., Petrunia V., Huba M. (2023). Metodyka otsiniuvannia vplyvu rozpodilu aksii na upravlinski resursy aktsioneriv [Methodology for assessing the impact of shares distribution on the management resources of shareholders]. *Academic review*. № 1(58). 137–147. DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-10 (in Ukrainian)
18. Savkiv U. S., Moniuk B. R. (2024). Upravlinnia motyvatsiieiu peresonalu yak skladova antykrizovoho menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of staff motivation as a component of crisis management in the context of digitalization]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 12(40). 364–373. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373) (in Ukrainian)
19. Tkachenko K., Koptieva H. (2023). Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel work in enterprise management]. *KNTU bulletin (economics sciences)*. № 4. 33–38. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.4.33 (in Ukrainian)
20. Gnylianska L., Protsailo I., Hladun S. (2024) Image aspects of the formation of human resources of enterprises in the hotel and restaurant sector. *Economy and society*. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1>