

Влащенко Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму і готельного господарства,

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4163-7185>

НОВІТНІ ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний готельний бізнес є динамічною та конкурентною сферою, яка потребує ефективного управління персоналом. Одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці та рівня обслуговування є матеріальне стимулювання працівників. Традиційні форми оплати праці та преміювання не завжди відповідають сучасним викликам ринку, що зумовлює необхідність розробки новітніх механізмів мотивації. Метою статті є аналіз сучасних підходів до стимулювання праці персоналу готельних підприємств, виявлення основних проблем у цій сфері та обґрунтування застосування новітніх систем підвищення мотивації працівників та покращення якості послуг, що надаються. У статті проаналізовано роботи вітчизняних науковців, які займалися дослідженням мотивації персоналу готельного бізнесу. Виявлено ставлення науковців до матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу. Узагальнено підходи до мотивації персоналу готельних підприємств за видами стимулювання. В роботі окреслено проблеми реалізації зазначених стимулів на практиці. Наведено приклади застосування мотиваційного інструментарію в діючих готельних підприємствах України. В роботі обґрунтовано необхідність впровадження новітніх підходів до стимулювання персоналу, а також систематизовано такі підходи за видами стимулювання. Особлива увага приділена одному з новітніх методів стимулювання персоналу готельного бізнесу, а саме гейміфікації мотиваційних програм. запропоновано декілька ефективних підходів до гейміфікації мотиваційних програм для персоналу готельних підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на систему мотивації персоналу, зокрема застосування елементів гейміфікації, штучного інтелекту та автоматизованих HR-систем для моніторингу ефективності роботи співробітників і коригування індивідуальних мотиваційних стратегій. Використання таких технологій може сприяти підвищенню рівня залученості персоналу та вдосконаленню механізмів оцінки їхніх результатів.

Ключові слова: стимулювання, мотивація, готельний бізнес, готельні підприємства, персонал, мотиваційні програми, гейміфікація.

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасний готельний бізнес є динамічною та конкурентною сферою, яка потребує ефективного управління персоналом. Одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці та рівня обслуговування є мотивація працівників, тобто позитивне стимулювання щодо якісного виконання їхніх обов'язків. Традиційні форми оплати праці та преміювання не завжди відповідають сучасним викликам ринку, що зумовлює необхідність розробки новітніх механізмів мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема матеріального стимулювання персоналу у сфері готельного бізнесу є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. У сучасних наукових працях розглядаються різні підходи до мотивації працівників готельних підприємств, зокрема методи матеріального заохочення, системи преміювання, бонусні програми та нематеріальні стимули.

Значний внесок у розвиток теоретичних основ стимулювання праці зробили такі дослідники, як Л. Г. Коваленко [6] та В. О. Непочатенко [7], які підкреслюють

важливість диференційованого підходу до формування системи оплати праці та заохочень залежно від професійного рівня та результативності співробітників.

Окремі дослідження, зокрема І. В. Герман [1] та М. М. Попик [9], акцентують увагу на поєднанні фінансових та нефінансових методів стимулювання персоналу, підкреслюючи, що ефективне управління мотиваційною системою сприяє зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню якості надання послуг.

Вітчизняні автори, такі як В. В. Джинджоян, К. О. Бережна [2], А. Р. Стецьків [11], досліджують питання адаптації світового досвіду матеріального стимулювання до українських реалій. Вони зазначають, що сучасні тенденції включають запровадження гнучких систем оплати праці, бонусних програм на основі продуктивності, а також соціальних пакетів, які охоплюють страхування, навчання та додаткові пільги для працівників.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про актуальність пошуку новітніх підходів до матеріального стимулювання персоналу в готельному бізнесі.



Попри значну кількість наукових розвідок, залишається потреба у розробці комплексних моделей мотивації, що враховують специфіку роботи готельних підприємств та сучасні виклики галузі.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до стимулювання праці персоналу готельних підприємств, виявлення основних проблем у цій сфері та обґрунтування застосування новітніх систем підвищення мотивації працівників та покращення якості послуг, що надаються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток готельного бізнесу в Україні висуває нові вимоги до підходів і методів управління персоналом. Адже саме персонал є ключовим елементом діяльності підприємств цієї сфери, невичерпним ресурсом для підвищення ефективності роботи та основою їхнього стратегічного розвитку. У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр підходів до визначення сутності, складових, значення та ролі мотивації праці.

Полтавська О. В. [8] аналізує різні форми матеріального заохочення та їх вплив на ефективність роботи співробітників готелів. Авторка зазначає, що матеріальні та нематеріальні стимули тісно взаємопов'язані. Зокрема, заробітна плата як матеріальний фактор впливає на оцінку та самооцінку працівника, сприяючи задоволенню його потреб у визнанні, повазі, самореалізації тощо, що належить до нематеріального стимулювання.

Думку важливості як матеріальних, так і нематеріальних стимулів підтримують Г. І. Єремія, М. М. Цепенда [3] Вони зазначають, що матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата та бонуси, є основою мотиваційної системи. Проте нематеріальні стимули, зокрема визнання, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, також відіграють ключову роль у формуванні лояльності та задоволеності персоналу. Автори пропонують впровадження комплексного підходу до розробки мотиваційних програм, який враховує специфіку підприємства та індивідуальні особливості співробітників.

У статті [9] М. М. Попик досліджує проблему застосування сучасних інструментів мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Авторка підкреслює, що ключовою формою стимулювання на підприємстві є матеріальне заохочення, оскільки основною метою працівників на всіх рівнях є отримання монетарних вигод від участі в господарській діяльності.

Дослідниця пропонує впровадження системи матеріального стимулювання персоналу на основі його участі в розподілі прибутку підприємства. Зокрема, вона рекомендує використовувати показник маржинального прибутку за вирахуванням прямих постійних витрат відповідного підрозділу для оцінки роботи та розрахунку фонду стимулювання персоналу. Такий підхід дозволяє більш точно відображати внесок кожного підрозділу в загальний фінансовий результат підприємства.

У роботі Л. Л. Калініченко та Ю. Старигіна [5] розглядаються різні компоненти мотиваційної системи, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Автори акцентують увагу на важливості поєднання фінансових заохочень, таких як конкурентоспроможна заробітна плата та бонуси, з нематеріальними стимулами, зокрема визнанням досягнень, можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання. Дослідники наголошують на комплексному підході до мотивації, який сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до підприємства. Автори статті звертають увагу на необхідність індивідуального підходу до мотивації, враховуючи особисті потреби та цінності кожного співробітника. Вони зазначають, що регулярна оцінка результатів роботи та надання зворотного зв'язку є важливими складовими ефективної мотиваційної стратегії [5].

Узагальнюючи результати досліджень [1, 3, 5–9], можна зробити висновок, що ефективна система стимулювання персоналу в готельному бізнесі має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптованих до потреб конкретного підприємства та його працівників. З метою практичного відображення основних підходів до мотивації персоналу, доцільно структурувати їх у вигляді таблиці. Наведені нижче дані (табл. 1) дозволяють чітко окреслити основні види стимулювання, використовуються для підвищення ефективності трудової діяльності та забезпечення сталого розвитку готельних підприємств.

Представлена в таблиці 1 класифікація стимулів дає змогу комплексно оцінити інструменти, що можуть застосовуватись у практиці управління персоналом готельного бізнесу. Водночас ефективність їх реалізації значною мірою залежить від специфіки кожного окремого підприємства, його корпоративної культури, фінансових можливостей та стратегічних цілей. Для ілюстрації практичного впровадження описаних механізмів розглянемо приклади мотиваційних підходів, які використовуються на реальних готельних підприємствах в Україні.

У готелі «Reikartz Запоріжжя» розроблена система мотивації, яка включає бонуси за результатами праці та комісійні для окремих категорій працівників. Основний акцент зроблений на матеріальні методи стимулювання, що сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування. Більш того мережа готелів Reikartz анонсувала публікацію другої книги під брендом «Школа гостинності Reikartz». Автором другої книги став Костянтин Харський, директор з корпоративної культури Reikartz Hospitality Group, в якій запропоновано просте та інноваційне рішення під назвою Index Total Value of Employee (Індекс сумарної корисності співробітника), за допомогою якого можна організувати ефективну систему оцінки та мотивації персоналу в будь-якій компанії [10]. Також завдяки технологіям та культурі навчання готельна мережа Reikartz Hotel Group адаптувала бізнес до умов війни [12].

Таблиця 1 – Види стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу

Види стимулювання	Характеристика
Заробітна плата та бонуси	Встановлення конкурентоспроможної заробітної плати для всіх рівнів персоналу
	Система бонусів залежно від досягнення індивідуальних або колективних цілей (наприклад, за високий рівень задоволеності гостей чи виконання планових показників)
Премії за ефективність	Щомісячні, квартальні або річні премії за високі результати, перевищення плану або досягнення високих стандартів обслуговування
	Винагороди для працівників, які демонструють ініціативу та досягнення в роботі
Система лояльності для персоналу	Створення програм лояльності для довгострокових працівників, що передбачають бонуси, додаткові вихідні або підвищення заробітної плати на основі стажу роботи
Матеріальні винагороди	Подарунки та сертифікати на відпочинок, техніку або послуги (наприклад, подарункові сертифікати на курорти, обідні сертифікати, абонементи на спортзал)
	Компенсація витрат на навчання або розвиток професійних навичок
Мотиваційні програми для персоналу	Винагороди за відмінне виконання обов'язків (наприклад, «Працівник місяця»)
	Запровадження програми «позитивних досягнень» для найбільш відданих і результативних співробітників
Безкоштовні або пільгові послуги для працівників	Безкоштовне або знижене проживання в готелі для працівників
	Спеціальні пільги на послуги, які надаються готелем (масаж, спа-послуги, харчування)
Гнучкі умови праці	Встановлення бонусів за адаптивність та готовність до змінних графіків або підвищення навантаження в пікові періоди
	Можливість роботи з дому (якщо це дозволяє специфіка роботи) або гнучкий графік
Кар'єрний ріст та навчання	Матеріальна підтримка для навчання персоналу та підвищення кваліфікації (оплата курсів, тренінгів, сертифікацій)
	Фінансування для участі працівників у професійних заходах, конференціях або семінарах

Ribas Hotels Group повідомила про відкриття реєстрації на безкоштовне навчання в «Всеукраїнській школі гостинності Ribas» [4], що проводиться за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Цей курс стимулює працівників мережі до розвитку власних можливостей, формування та вдосконалення «софт скілс», а також надає можливість отримати практичні навички на базі готельної мережі Ribas Hotels Group та інших партнерів особам, які мають фахову освіту, але не мають практичних навичок роботи у готельному бізнесі. Це відкриває шлях для подальшого працевлаштування таких потенційних кадрів, що дозволяє керівництву мережі виконувати не лише мотивуючу функцію, а й соціальну на державному рівні.

У готелі «Баккара» застосовуються різні методи мотивації персоналу, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, передбачено впровадження системи премій та бонусів для працівників, що сприяє підвищенню їх мотивації та ефективності роботи.

У готелі «Україна» розроблена оновлена система мотивації персоналу, яка включає комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання. Це дозволяє підвищити ефективність роботи та задоволеність клієнтів.

Наведені приклади демонструють, що окремі підприємства готельного бізнесу в Україні активно впроваджують різні форми стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти. Вони свідчать про потенціал розвитку мотиваційної системи навіть в умовах економічної нестабільності та викликів воєнного часу. Проте, попри окремі позитивні практики, значна кількість готельних підприємств досі стикається з істотними

труднощами у впровадженні ефективних систем стимулювання. На сьогодні існує низка проблем, що ускладнюють реалізацію зазначених стимулів у повсякденній діяльності, серед яких варто виокремити наступні:

1) низький рівень заробітної плати. У багатьох готелях, особливо в регіонах, заробітна плата персоналу залишається низькою, що призводить до плинності кадрів та втрати кваліфікованих працівників;

2) недостатня система бонусів та премій, тобто відсутність чіткої та прозорої системи преміювання, що зменшує мотивацію співробітників до ефективної роботи;

3) відсутність нематеріальних стимулів, а саме брак можливостей кар'єрного зростання, професійного розвитку, навчання та внутрішніх корпоративних програм мотивації;

4) високе навантаження персоналу та сезонність роботи. У багатьох готелях персонал змушений працювати з великим навантаженням, особливо в туристичний сезон, без додаткових компенсацій або можливості відпочинку.

5) низький рівень соціального забезпечення, а саме обмежене медичне страхування, відсутність корпоративних пільг та програм підтримки працівників;

6) проблеми з неофіційним працевлаштуванням, в результаті чого значна частина працівників у сфері готельного бізнесу працює без офіційного оформлення, що позбавляє їх соціальних гарантій та впевненості у майбутньому;

7) відсутність сучасних мотиваційних підходів, тобто недостатнє використання таких інноваційних методів стимулювання, як гейміфікація, індивідуальні

бонуси, кросфункціональні премії та участь персоналу в прибутках підприємства.

8) проблеми з корпоративною культурою через відсутність мотиваційної політики, спрямованої на формування командного духу, що знижує лояльність працівників до підприємства;

9 плив економічних і політичних факторів таких, як кризи, нестабільність, війна та економічні труднощі, які стримують можливості готелів інвестувати в мотиваційні програми та розвиток персоналу.

Зазначені проблеми значно ускладнюють процес формування ефективної системи стимулювання персоналу на багатьох готельних підприємствах. У відповідь на ці виклики сучасна практика управління персоналом пропонує інноваційні рішення, здатні не лише подолати існуючі труднощі, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства загалом. До таких рішень належать новітні підходи до стимулювання працівників, що враховують індивідуальні потреби, особистісний розвиток та формування позитивного корпоративного клімату. У таблиці 2 систематизовано приклади таких підходів.

Серед новітніх підходів до стимулювання персоналу особливої уваги заслуговують інтерактивні мотиваційні програми, які поєднують індивідуальний підхід із залученням ігрових методик, зазначені в табл. 2. Такі програми дозволяють не лише підвищити ефективність праці та рівень задоволеності співробітників, а й зміцнити командний дух, що є критично важливим

для сфери гостинності. Гейміфікація мотиваційних процесів сприяє формуванню позитивного емоційного клімату в колективі, зменшує рутину та стимулює досягнення конкретних результатів через внутрішнє змагання та визнання. У таблиці 3 наведено приклади мотиваційних програм, побудованих на принципах гейміфікації, які можуть ефективно застосовуватись у готельних підприємствах.

Розглянута гейміфікація мотиваційних програм у готельному бізнесі підвищуватиме залученість персоналу, сприятиме командній роботі та стимулюватиме професійний розвиток. Використання ігрових методик робить робочий процес цікавішим і продуктивнішим, що позитивно впливає на якість обслуговування та прибутковість підприємства.

Висновки. Підводячи підсумки щодо проведеного дослідження, слід зазначити, що ефективне стимулювання персоналу готельних підприємств потребує комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Аналіз сучасних підходів до управління персоналом підтвердив, що матеріальне заохочення залишається ключовим фактором підвищення продуктивності праці, однак його ефективність значно зростає при використанні додаткових нематеріальних стимулів, таких як можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, створення сприятливого корпоративного середовища та програм соціального забезпечення.

Таблиця 2 – Новітні підходи до стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу

Види стимулювання	Характеристика
Індивідуалізовані бонуси	Впровадження індивідуальних планів розвитку та матеріальних стимулів для кожного працівника, залежно від його особистих досягнень, кар'єрних амбіцій і ролі в команді. Наприклад, бонуси за реалізацію ідей щодо поліпшення сервісу або впровадження інновацій
	Впровадження індивідуальних планів розвитку та матеріальних стимулів для кожного працівника, залежно від його особистих досягнень, кар'єрних амбіцій і ролі в команді. Наприклад, бонуси за реалізацію ідей щодо поліпшення сервісу або впровадження інновацій
Гейміфікація мотиваційних програм	Створення інтерактивних програм мотивації з елементами гейміфікації, де працівники можуть заробляти бали за виконання певних завдань, покращення сервісу або досягнення цілей. Ці бали можна обмінювати на матеріальні винагороди або привілеї
Кросфункціональні премії	Винагороди за успішну співпрацю між різними департаментами готелю, які допомагають досягати спільних цілей. Наприклад, бонуси для команд, що успішно реалізують комплексні проекти або надають високий рівень обслуговування в різних сферах готельного бізнесу
Винагорода за збереження персоналу	Впровадження бонусних програм для працівників, які мають великий стаж роботи в готелі. Можна запровадити довгострокові премії або накопичувальні бонуси, які виплачуються з кожним роком перебування в компанії
Персоналізовані заходи по підвищенню кваліфікації	Забезпечення матеріальних стимулів для навчання персоналу за індивідуальними програмами (наприклад, оплата курсів іноземних мов, професійних тренінгів або міжнародних конференцій). Такі інвестиції підвищують кваліфікацію працівників і мотивують їх до подальшої роботи в компанії.
Програма здоров'я та добробуту	Створення програми, яка охоплює матеріальні винагороди за участь у спортивних заходах, здоровому харчуванні та медичних оглядах. Наприклад, можна надавати знижки на спортивні зали, масажі, здорове харчування або часткове покриття витрат на медичне страхування
Підтримка інновацій і творчості	Стимулювання ініціативних працівників, які пропонують нові ідеї для поліпшення сервісу або діяльності готелю. Можна запровадити премії або фінансування для реалізації творчих проектів (наприклад, нові маркетингові стратегії, покращення інтер'єрів тощо)
Соціальна відповідальність і командна робота	Стимулювання працівників до участі в соціальних проектах та волонтерських ініціативах від імені готелю, що не лише зміцнює імідж компанії, але й створює командний дух серед персоналу. Наприклад, бонуси або інші матеріальні нагороди за участь у соціальних проектах або екологічних ініціативах

Таблиця 3 – Гейміфікація мотиваційних програм для персоналу готельного підприємства

Мотиваційні програми	Характеристика
1. Система рівнів та досягнень	Кожен працівник отримує персональний профіль у внутрішній системі мотивації. Виконання певних завдань (наприклад, позитивні відгуки гостей, продаж додаткових послуг, висока швидкість обслуговування) приносить бали досвіду (XP). З накопиченням балів працівник переходить на вищий рівень, що супроводжується бонусами (грошовими або нематеріальними, такими як додатковий вихідний або можливість першочергового вибору змін). Приклад рівнів: – новачок (0–500 XP); – досвідчений співробітник (500–1000 XP); – експерт сервісу (1000–2000 XP); – майстер гостинності (2000+ XP, додаткові привілеї)
2. Щоденні та щотижневі місії	Працівники отримують короткострокові завдання (місії), наприклад: – «суперпромоутер» – продати певну кількість додаткових послуг (спа, екскурсії); – «майстер чистоти» – прибрати номер у рекордний час без втрати якості; – «гість завжди правий» – отримати 5 позитивних відгуків від клієнтів. Виконання місії приносить винагороди: бонусні бали, премії, значки в системі мотивації.
3. Лідерборди (рейтингові таблиці)	Щомісяця формується рейтинг працівників за різними критеріями: швидкість обслуговування, кількість позитивних відгуків, продажі додаткових послуг. Працівники, які входять у топ-3, отримують спеціальні винагороди (грошові бонуси, подарункові сертифікати, вихідний день). Для командного духу можна впровадити змагання між відділами (наприклад, ресторанный сервіс vs. покоївки vs. ресепшн).
4. Віртуальна валюта та магазин нагород	Працівники заробляють віртуальну валюту (наприклад, «готельні монети») за ефективну роботу. Віртуальні гроші можна обмінювати в корпоративному «магазині нагород» на реальні бонуси: – додаткові вихідні; – сертифікати на навчання; – абонементи у спортзал; – грошові премії
5. Тасмні гості та сюрпризи	Щотижня готель запрошує «таємного гостя» (може бути реальна людина або навіть керівник, який виступає інкогніто) для перевірки якості обслуговування. Якщо працівник відмінно виконує свої обов'язки – отримує миттєву нагороду, наприклад, «золотий квиток» на спеціальний бонус.
6. Квест «Шлях до успіху»	Новим працівникам пропонується квестова система адаптації, де вони проходять серію випробувань, знайомляться з корпоративними стандартами, вирішують реальні кейси обслуговування клієнтів. За кожен успішний крок вони отримують винагороди, а фінальна перемога приносить значний бонус (наприклад, підвищення в категорії персоналу або додаткову премію).

Проведене дослідження засвідчило необхідність запровадження індивідуалізованих схем мотивації, що враховують особисті досягнення працівників, їхню залученість до процесу обслуговування та внесок у розвиток підприємства. Виявлено, що використання гнучких систем оплати праці та бонусних програм, заснованих на результативності роботи, сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей організації.

Упровадження елементів гейміфікації дозволить готелям підвищити рівень залученості працівників, стимулюючи їх до професійного зростання та ефективної командної роботи. Запровадження внутрішніх рейтингів, системи рівнів, досягнень та нагород, а також можливості отримання додаткових привілеїв за високі результати діяльності сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу до процесів обслуговування, що позитивно впливатиме на якість сервісу та ефективність роботи підприємства.

Окрему увагу приділено застосуванню новітніх методів мотивації, зокрема персоналізованих підходів, які враховують індивідуальні потреби працівників та

специфіку їхньої діяльності. Використання таких інноваційних інструментів, як кросфункціональні премії, системи лояльності, підтримка творчих ініціатив та корпоративна соціальна відповідальність, сприятиме формуванню лояльності працівників, зниженню рівня плинності кадрів та створенню позитивного іміджу роботодавця.

Разом із тим, встановлено, що серед основних проблем мотивації персоналу готельного бізнесу залишаються недостатній рівень заробітної плати в регіонах, нерозвиненість систем преміювання, високе сезонне навантаження та відсутність сучасних мотиваційних стратегій.

Визначено, що адаптація світового досвіду мотивації персоналу до вітчизняних реалій має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних підходів до стимулювання, розробці ефективних систем нематеріальних заохочень та створенні комплексної мотиваційної політики, що сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та якості надання послуг.

Висновки. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на

систему мотивації персоналу, зокрема застосування елементів гейміфікації, штучного інтелекту та автоматизованих HR-систем для моніторингу ефективності роботи співробітників і коригування індивідуальних

мотиваційних стратегій. Використання таких технологій може сприяти підвищенню рівня залученості персоналу та вдосконаленню механізмів оцінки їхніх результатів.

Список використаних джерел:

1. Герман І. В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2023. № 4 (10). С. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
2. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41. URL: <https://surl.li/jfsmzj>
3. Єремія Г. І., Цепенда М. М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг парк». *Економіка і суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>
4. Інформаційний стенд Томашпільської селищної територіальної громади. URL: <https://tom.gov.ua/news/1725951420/>
5. Калініченко Л. Л., Старигіна Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 948–951. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/196.pdf>
6. Коваленко Л. Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>
7. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
8. Полтавська О. Л. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_17
9. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf
10. Портал для професіоналів готельного та ресторанного бізнесу prohotelia.com. URL: <http://prohotelia.com/2013/10/motivation-reikartz/>
11. Стецьків А. Р. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. № 34. С. 1–10. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1438/1309>
12. Collaborator: Портал розвитку українського бізнесу. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/>

References:

1. Herman I. V. (2023). Motyvatsiini chynnyky ta pryntsyipy upravlinnia materialnym stymuliuvanniam personalu pidpriemstv tury stychnoho biznesu [Motivational factors and principles of managing material incentives for personnel of tourism business enterprises]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh ta kharchuvannia*. № 4 (10). S. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
2. Dzhindzhoian V. V., Berezhna K. O. (2022). Dosvid zarubizhnykh krain v upravlinni personalom pidpriemstv sfery hostynnosti [Experience of foreign countries in personnel management of hospitality enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 2. S. 36–41. Available at: <https://surl.li/jfsmzj>
3. Yeremiia H. I., Tsenda M. M. (2022). Analiz motyvatsiinoi systemy menedzhmentu hotelno-restorannoho kompleksu “Heorh park” [Analysis of the motivational system of management of the hotel and restaurant complex “Georg Park”]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>
4. Informatsiinyi stend Tomashpilskoï selyshchnoi terytorialnoi hromady [Information stand of the Tomashpil settlement territorial community]. Available at: <https://tom.gov.ua/news/1725951420/>
5. Kalinichenko L. L., Staryhina Yu. (2014). Motyvatsiia personalu yak chynnyk pidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelnoho biznesu [Personnel motivation as a factor in improving the quality of services of hotel business enterprises]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 2. S. 948–951. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/196.pdf>
6. Kovalenko L. H. (2018). Motyvatsiia personalu pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Motivation of personnel in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. № 16. S. 323–326. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>
7. Nepochatenko V. O. (2021). Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodarstvi [Motivation of personnel in the hotel industry]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
8. Poltavska O. L. (2025). Materialne stymuliuvannia personalu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Material incentives for hotel and restaurant staff based on a competency-based approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 1. S. 67–72. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_17
9. Popyk M. M. (2019). Formuvannia mekhanizmu motyvatsii personalu hotelno-restorannoho biznesu na osnovi kontseptsii marzhynalnoho prybutku [Formation of a motivation mechanism for hotel and restaurant staff based on the

concept of marginal profit]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vyp. 4 (21). S. 311–318. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf

10. Portal dlia profesionaliv hotelnoho ta restorannoho biznesu prohotelia.com [Portal for hotel and restaurant business professionals prohotelia.com]. Available at: <http://prohotelia.com/2013/10/motivation-reikartz/>

11. Stetskiv A. R. (2024). Zarubizhnyi dosvid mekhanizmiv upravlinnia personalom u sferi hostynnosti [Foreign experience of personnel management mechanisms in the hospitality sector]. *Akademichni vizii*. № 34. S. 1–10. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1438/1309>

12. Collaborator: Portal rozvytku ukrainskoho biznesu [Collaborator: Ukrainian business development portal]. Available at: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/>

Nataliia Vlashchenko

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

MODERN METHODS OF STIMULATING HOTEL BUSINESS PERSONNEL

The modern hotel business is a dynamic and competitive field that requires effective personnel management. One of the key factors in increasing labor productivity and service levels is the material stimulation of employees. Traditional forms of remuneration and bonuses do not always meet the current market challenges, which necessitates the development of modern motivation mechanisms. The purpose of the article is to analyze current approaches to stimulating the labor of hotel personnel, identify key issues in this field, and justify the application of modern systems for increasing employee motivation and improving the quality of services provided. The article analyzes the works of domestic scientists who have studied employee motivation in the hotel business. The attitude of scientists towards material and non-material stimulation of labor is revealed. Approaches to personnel motivation in hotel enterprises are summarized by types of stimulation. The article outlines the problems of implementing these incentives in practice. Examples of motivational tools applied in active hotel businesses in Ukraine are provided. The paper justifies the need to implement modern approaches to personnel stimulation and systematizes these approaches by types of stimulation. Particular attention is given to one of the modern methods of stimulating hotel business personnel, namely the gamification of motivational programs. Several effective approaches to gamifying motivational programs for hotel personnel are proposed. A promising direction for further research is the evaluation of the impact of digital technologies on the personnel motivation system, including the application of gamification elements, artificial intelligence, and automated HR systems to monitor employee performance and adjust individual motivational strategies. The use of such technologies may contribute to increasing employee engagement and improving the mechanisms for assessing their results.

Keywords: stimulation, motivation, hotel business, hotel enterprises, personnel, motivational programs, gamification.

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 05.02.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026