DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(20).2026.32
УДК 331.101.3:338.486.1.02

Орлова Віра Василівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9540-526X
Худик Наталія Іванівна
викладач кафедри туризмознавства і краєзнавства,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2796-9586

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

У статті досліджуються сучасні підходи до управління мотивацією персоналу туристичних підприємств у контексті конкурентного та нестабільного ринкового середовища. Акцент зроблено на інтеграції економічних, ціннісно-поведінкових і стратегічних вимірів мотивації для забезпечення стійких конкурентних переваг та підвищення якості туристичних послуг. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів, таких як цифровізація, сезонність попиту, міграційні процеси, кризи та глобальні тренди в сфері туризму, на ефективність мотиваційних систем. Здійснено критичний огляд наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, що показав недостатню інтеграцію мотиваційних механізмів у стратегічне управління туристичними підприємствами та обмеженість застосування традиційних моделей стимулювання, які не враховують індивідуальні потреби працівників і динаміку конкурентного середовища. Запропоновано концепцію адаптивної конкурентної мотивації, яка передбачає формування гнучкої системи стимулів, здатної оперативно реагувати на зміни ринку, очікування клієнтів і мотиваційні профілі персоналу. Концепція включає економічний, ціннісно-поведінковий та стратегічний виміри, що забезпечують комплексний вплив на продуктивність, залученість і лояльність працівників, а також на формування унікальних конкурентних переваг підприємства. Особлива увага приділяється індивідуалізації мотиваційних інструментів через використання мотиваційних карт працівників та механізмів зворотного зв'язку для оцінки ефективності стимулів. Дослідження також підкреслює важливість постійного моніторингу ефективності мотиваційних заходів та адаптації системи стимулювання до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Запропонований підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню культури залученості та взаємодії між керівництвом і персоналом, що є критично важливим для сталого розвитку туристичного бізнесу. Результати дослідження демонструють, що впровадження адаптивної конкурентної мотивації сприяє підвищенню якості обслуговування, задоволеності клієнтів та стійкості туристичного підприємства в умовах високої невизначеності. Практична цінність полягає у формуванні підґрунтя для трансформації людського капіталу в стратегічний ресурс розвитку підприємств сфери туризму.

Ключові слова: *туризм, мотивація, персонал, концепція, ефективність, стратегія.*

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації ринку та зростання вимог споживачів до якості й персоналізації туристичних послуг. За таких умов людський капітал виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг туристичних підприємств, оскільки саме персонал забезпечує створення клієнтського досвіду, рівень сервісу та репутацію підприємства на ринку. Водночас поширені підходи до мотивації працівників часто зводяться до застосування стандартних матеріальних стимулів, які не враховують специфіку туристичної діяльності, емоційну складову праці, сезонність попиту та зростаючу мобільність кадрів.

Проблема ускладнюється під впливом кризових явищ, зокрема пандемій, воєнних ризиків, міграційних процесів і коливань туристичних потоків, що підвищує плинність персоналу та знижує рівень його залученості й лояльності. У таких умовах туристичні підприємства стикаються з необхідністю переосмислення ролі мотивації персоналу не лише як інструменту оперативного управління, а як складової стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування нових підходів до управління мотивацією персоналу туристичних підприємств, які поєднують економічні та поведінкові інструменти, враховують індивідуальні особливості працівників і динаміку конкурентного середовища. Розроблення адаптивних

© Орлова В. В., Худик Н. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

мотиваційних механізмів набуває особливого значення в контексті трансформації туристичного бізнесу та переходу до моделей сталого й клієнтоорієнтованого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу підприємств сфери туризму перебуває у фокусі уваги вітчизняних науковців у контексті підвищення ефективності управління, якості послуг та забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Наукові дослідження охоплюють як загальнотеоретичні аспекти формування мотиваційних систем, так і прикладні питання адаптації мотиваційних інструментів до специфіки туристичної діяльності.

Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. визначили теоретико-методичні засади упровадження системної мотивації управ¬лінського персоналу підприємства [1]. Борисова Л.П. розглядала вплив комунікації, як однієї з основних складових механізму управління, на мотивацію [3]. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. досліджували питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства [2]. Дробиш Л. В. виявила проблеми управління якістю праці на підприємствах сфери туризму, а також здійснила пошук механізмів ефективного управління якістю праці як чинника підвищення ефективності їх діяльності [5]. Воскресенська О. Є., Глинська А.Є., Шукліна В.В. провели дослідження ризиків міжнародного ринку туристичних послуг в умовах пандемії та запропонували заходи виходу з кризи за рахунок підвищення рівня професійної мотивації праці персоналу [4]. Зенікова О.І. дослідила теоретичні питання процесу мотивації праці в туризмі [6]. Соколюк К.Ю., Зачоса О.Д. проаналізували сучасний стан мотиваційної системи підприємств сфери послуг на прикладі туристичного підприємства і визначили основні проблемні місця в системі мотивації [8]. Омельченко Г.Ю., Ханас У.Я. виділили інсентив-туризм, як форму нематеріального стимулювання [7].

Водночас результати аналізу наукових публікацій свідчать, що більшість досліджень зосереджені на окремих елементах мотивації або розглядають її переважно з позицій внутрішнього управління персоналом, без належної інтеграції мотиваційних механізмів у систему конкурентної стратегії туристичного підприємства. Це зумовлює потребу в подальшому розвитку наукових підходів до управління мотивацією персоналу з урахуванням динаміки конкурентного середовища, що й визначає актуальність та наукову новизну даного дослідження.

Мета статті. У статті здійснюється обґрунтування теоретико-методологічних засад управління мотивацією персоналу туристичних підприємств у сучасному конкурентному середовищі та розробляється концепція адаптивної конкурентної мотивації як інструменту формування стійких конкурентних переваг. Дослідження спрямоване на інтеграцію мотиваційних механізмів у систему стратегічного управління з урахуванням індивідуальних мотиваційних характеристик персоналу та динаміки туристичного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління мотивацією персоналу туристичних підприємств у сучасних умовах набуває стратегічного значення, оскільки людський капітал виступає ключовим джерелом конкурентних переваг у сфері послуг. Туристичний бізнес характеризується високою трудомісткістю, значною часткою контактного персоналу, емоційною насиченістю праці та залежністю якості послуг від поведінки й залученості працівників. За умов посилення конкуренції, цифровізації ринку, зростання вимог споживачів та нестабільності зовнішнього середовища традиційні підходи до мотивації персоналу втрачають ефективність і потребують концептуального оновлення.

Мотивація персоналу туристичних підприємств формується під впливом економічних, організаційних, соціально-психологічних та інституційних чинників. Мотивування персоналу відбувалося завжди, але в залежності від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому, змінювались [6, с. 19]. З одного боку, мотивація визначається внутрішніми характеристиками підприємства: рівнем оплати праці, системою стимулювання, стилем управління, корпоративною культурою, можливостями професійного розвитку. З іншого боку, мотиваційна поведінка працівників залежить від зовнішнього конкурентного середовища, зокрема стану ринку праці, мобільності кадрів, сезонності попиту, міграційних процесів та впливу глобальних туристичних трендів. У такому контексті мотивація перестає бути лише інструментом управління персоналом і трансформується у динамічний механізм стратегічного управління. Формування ефективного соціально-економічного механізму трудової мотивації праці на туристичних підприємствах є нагальною вимогою сьогодення [8, с. 109].

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов’язаних з системою заробітних плат і винагород [2, с. 296]. У наукових дослідженнях мотивація персоналу традиційно розглядається крізь призму класичних теорій потреб і стимулів, зокрема теорій Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума. Проте специфіка туристичних підприємств зумовлює необхідність адаптації цих підходів до умов сервісної економіки, де ключову роль відіграють нематеріальні фактори, емоційна праця та взаємодія з клієнтами. Практика показує, що фінансові стимули самі по собі не забезпечують стабільної мотивації персоналу в туризмі, особливо серед молодих працівників та висококваліфікованих фахівців. Необхідно також постійно складати і оновлювати програми розвитку і навчання персоналу тощо [3, с. 9].

У конкурентному середовищі туристичні підприємства стикаються з проблемою утримання персоналу, високою плинністю кадрів та зниженням лояльності працівників. Це зумовлює потребу переходу від фрагментарних мотиваційних заходів до системного управління мотивацією, яке базується на поєднанні

економічних і поведінкових інструментів. При цьому мотивація має розглядатися не як статичний набір стимулів, а як процес постійної взаємодії між підприємством і працівником, що змінюється залежно від стадії професійного розвитку, життєвих цінностей і конкурентної позиції підприємства на ринку. Мотивація виконує функцію комунікації між власником підприємства і працівниками [1, с. 368]. Необхідно при розробці критеріїв мотивації працівників сфери туризму орієнтуватися не лише на інтереси керівників підприємств, але і на зацікавленість кожного працівника в якісній праці і підвищенні ефективності діяльності підприємства в цілому [5, с. 30].

Принципово новим підходом у дослідженні мотивації персоналу туристичних підприємств пропонується концепція адаптивної конкурентної мотивації, яка поєднує індивідуальні мотиваційні профілі працівників із стратегічними цілями підприємства та параметрами конкурентного середовища. Сутність цього підходу полягає у формуванні гнучкої системи мотивації, здатної швидко реагувати на зміни ринку, поведінки споживачів і очікувань персоналу. На відміну від традиційних моделей, запропонована концепція передбачає інтеграцію мотиваційних інструментів у загальну систему конкурентної стратегії туристичного підприємства.

Адаптивна конкурентна мотивація базується на трьох взаємопов'язаних вимірах: економічному, ціннісно-поведінковому та стратегічному. Економічний вимір охоплює матеріальні стимули, що корелюють із результатами діяльності підприємства та індивідуальним внеском працівника. Йдеться не лише про заробітну плату і премії, а й про участь у прибутку, бонуси за якість сервісу, гнучкі форми оплати праці з урахуванням сезонності туристичного бізнесу. Ціннісно-поведінковий вимір відображає нематеріальні аспекти мотивації, зокрема визнання, довіру, залученість, можливості самореалізації та професійного зростання. Стратегічний вимір полягає у прив'язці мотивації персоналу до конкурентних переваг підприємства, таких як унікальний сервіс, інноваційні туристичні продукти або сталий розвиток.

Комбінування цих методів дозволяє отримати комплексний погляд на мотивацію працівників і визначити, як їх поєднання зможе впливати на їхню продуктивність і задоволеність [7, с. 160].

Запропонована концепція передбачає використання індивідуальних мотиваційних карт працівників, які формуються на основі оцінки їхніх цінностей, очікувань, рівня професійної зрілості та ролі в бізнес-процесах туристичного підприємства. Індивідуалізація зможе значно підвищити рівень мотивації праці робітників [4, с. 63]. Такі карти дозволяють персоналізувати мотиваційні інструменти та уникнути універсальних рішень, що часто виявляються неефективними. Персоналізація мотивації розглядається як ключовий чинник підвищення продуктивності праці та якості туристичних послуг в умовах конкуренції.

Особливу увагу в межах адаптивної конкурентної мотивації приділено взаємозв'язку мотивації персоналу та клієнтського досвіду. У туристичному бізнесі мотивація працівників безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, формування лояльності та репутації підприємства. У зв'язку з цим пропонується розглядати мотивацію персоналу як елемент ланцюга створення цінності, де внутрішня мотивація трансформується у зовнішню конкурентну перевагу. Такий підхід дозволяє інтегрувати управління персоналом у систему маркетингового та стратегічного менеджменту туристичного підприємства.

Важливим елементом запропонованої концепції є механізм зворотного зв'язку, який забезпечує постійний моніторинг мотиваційного стану персоналу та ефективності застосованих стимулів. Зворотний зв'язок реалізується через регулярні опитування, оцінку задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів і показників якості обслуговування. Отримані дані використовуються для коригування мотиваційної системи відповідно до змін конкурентного середовища та внутрішніх потреб підприємства.

З метою систематизації запропонованого підходу до управління мотивацією персоналу туристичних підприємств доцільно узагальнити ключові виміри адаптивної конкурентної мотивації та їхній вплив на формування конкурентних переваг (табл.1). Це дозволяє чітко окреслити інструментарій мотивації та очікувані результати його впровадження в конкурентному туристичному середовищі.

Наведена характеристика свідчить, що ефективна мотивація персоналу туристичних підприємств формується лише за умови поєднання економічних, ціннісно-поведінкових і стратегічних складових. Такий підхід забезпечує трансформацію мотивації працівників у підвищення якості туристичних послуг, лояльності персоналу та стійкі конкурентні переваги підприємства.

У контексті цифрової трансформації туристичного бізнесу управління мотивацією персоналу набуває нових форм. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси оцінки результатів праці, впроваджувати гейміфікацію, створювати цифрові платформи внутрішніх комунікацій та навчання. У межах адаптивної конкурентної мотивації цифрові технології розглядаються не як самоціль, а як засіб підвищення прозорості, справедливості та залученості персоналу. Використання цифрових рішень сприяє формуванню культури відкритості та партнерства між керівництвом і працівниками.

Запропонований підхід також враховує соціально-економічні виклики, з якими стикаються туристичні підприємства, зокрема кризові явища, пандемії, воєнні ризики та нестабільність попиту. В умовах високої невизначеності адаптивна конкурентна мотивація передбачає зміщення акцентів із короткострокових фінансових стимулів на довгострокову підтримку персоналу, розвиток стійкості, психологічної

 ISSN 2708-4949 (print), ISSN 2709-9776 (online)

Таблиця 1 – Характеристика вимірів адаптивної конкурентної мотивації персоналу туристичних підприємств

Вимір мотивації	Зміст виміру	Основні інструменти	Очікуваний конкурентний ефект
Економічний	Орієнтація на матеріальне стимулювання з урахуванням результатів діяльності та сезонності туристичного бізнесу	Заробітна плата, премії, бонуси за якість сервісу, участь у прибутку	Зростання продуктивності праці, підвищення відповідальності персоналу
Ціннісно-поведінковий	Формування внутрішньої мотивації, залученості та лояльності працівників	Визнання, корпоративна культура, професійний розвиток, гейміфікація	Підвищення якості обслуговування та клієнтського досвіду
Стратегічний	Узгодження мотивації персоналу з конкурентною стратегією підприємства	Індивідуальні мотиваційні карти, KPI, участь у стратегічних проєктах	Формування стійких конкурентних переваг і репутації бренду

Джерело: створено автором

безпеки та корпоративної солідарності. Це дозволяє зберегти людський потенціал підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління мотивацією персоналу туристичних підприємств у конкурентному середовищі доцільно розглядати як багатовимірний процес, що інтегрує економічні, поведінкові та стратегічні компоненти. Запропонована концепція адаптивної конкурентної мотивації формує нове бачення ролі мотивації в системі управління туристичним підприємством та створює підґрунтя для подальших наукових і прикладних досліджень у цій сфері.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне управління мотивацією персоналу туристичних підприємств у сучасних умовах потребує переходу від традиційних, переважно матеріальних стимулів до комплексних і стратегічно орієнтованих мотиваційних систем. Мотивація персоналу в туризмі має розглядатися як динамічний соціально-економічний процес, що формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього конкурентного середовища і безпосередньо визначає якість туристичних послуг та рівень клієнтського досвіду.

У статті обґрунтовано доцільність впровадження концепції адаптивної конкурентної мотивації персоналу туристичних підприємств, яка інтегрує економічні, ціннісно-поведінкові та стратегічні виміри мотивації у систему управління конкурентоспроможністю. Запропонований підхід дозволяє узгодити індивідуальні мотиваційні профілі працівників із стратегічними цілями підприємства та вимогами ринку, забезпечуючи гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни попиту, споживчих очікувань і умов функціонування туристичного бізнесу.

Доведено, що персоналізація мотиваційних інструментів, використання індивідуальних мотиваційних карт і механізмів зворотного зв'язку сприяють підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню стійких конкурентних переваг туристичних підприємств. Практична реалізація адаптивної конкурентної мотивації створює підґрунтя для трансформації людського капіталу в стратегічний ресурс розвитку туристичного бізнесу в умовах високої невизначеності та конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2019. № 1. С. 364–370.

2. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. Т. 1. С. 294–297.

3. Борисова Л.П. Роль комунікації в побудові ефективної системи мотивації персоналу організацій. *Молодий вчений*. 2016. № 8. С. 7–10.

4. Воскресенська О. Є., Глинська А.Є., Шукліна В.В. Дослідження ризиків на міжнародному ринку туристичних послуг, спричинених пандемією та планування заходів виходу з кризи за рахунок підвищення рівня професійної мотивації праці персоналу. *Бізнес-навігатор.* 2021. Випуск 4 (65). С. 61–66.

5. Дробиш Л. В. Удосконалення механізмів ефективного управління якістю праці на підприємствах туризму. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2. С. 27–32.

6. Зенікова О. І. Мотивація праці та організація заробітної плати в туризмі. Молодий вчений. 2016. № 8 (35). С. 18–21.

7. Омельченко Г., Ханас У. Інсентив-туризм як стратегічний інструмент мотивації персоналу в умовах глобальних трансформацій. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2025. № 2 (16). С. 157–162. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.25

8. Соколюк К., Зачоса О. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 104–114. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.11

References:

1. Akymenko, N.V., & Mamontenko, N.S. (2019). Systemna motyvatsiia upravlinskoho personalu pidpryiemstva [Systemic motivation of the enterprise's management personnel]. *Biznes-Inform – Business-Inform*. no. 1. Pp. 364–370. (in Ukrainian)
2. Bokovets, V.V., Kulhanik, O.M., & Apostolova, V. (2021). Motyvatsiia personalu yak vazhlyvyi instrument efektyvnoi diialnosti pidpryiemstv [Personnel motivation as an important tool for effective enterprise activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*. no. 5 (1). pp. 294–297. (in Ukrainian)
3. Borysova, L.P. (2016). Rol komunikatsii v pobudovi efektyvnoi systemy motyvatsii personalu orhanizatsii [The role of communication in building an effective system of motivation of organizational personnel]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*. no. 8. pp. 7–10. (in Ukrainian)
4. Voskresenska, O. Ye., Hlynska, A.Ye., & Shuklina, V.V. (2021). Doslidzhennia ryzykiv na mizhnarodnomu rynku turystychnykh posluh, sprychynenykh pandemiieiu ta planuvannia zakhodiv vykhodu z kryzy za rakhunok pidvyshchennia rivnia profesiinoi motyvatsii pratsi personalu [Research on risks in the international market of tourist services caused by the pandemic and planning measures to overcome the crisis by increasing the level of professional motivation of personnel]. *Biznes-navihator – Business Navigator.* no. 4 (65). pp. 61–66. (in Ukrainian)
5. Drobysh, L. V. (2016). Udoskonalennia mekhanizmiv efektyvnoho upravlinnia yakistiu pratsi na pidpryiemstvakh turyzmu [Improving the mechanisms of effective management of labor quality at tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*. no. 2. pp. 27–32. (in Ukrainian)
6. Zenikova, O. I. (2016). Motyvatsiia pratsi ta orhanizatsiia zarobitnoi platy v turyzmi [Work motivation and wage organization in tourism]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*. no. 8 (35). pp. 18–21. (in Ukrainian)
7. Omelchenko, H., & Khanas, U. (2025). Insentyv-turyzm yak stratehichnyi instrument motyvatsii personalu v umovakh hlobalnykh transformatsii [Incentive tourism as a strategic tool for staff motivation in the context of global transformations]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. no. 2 (16). pp. 157–162. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.25 (in Ukrainian)
8. Sokoliuk, K., & Zachosa, O. (2021). Formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu motyvatsii rozvytku liudskoho kapitalu pidpryiemstva sfery posluh (turyzm) [Formation of a socio-economic mechanism for motivating the development of human capital in service sector enterprises (tourism)]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization*. no. 2 (42). pp. 104–114. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.11 (in Ukrainian)

Vira Orlova, Nataliia Khudyk
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ECONOMIC ASPECTS OF PERSONNEL MOTIVATION IN THE TOURISM SECTOR

The article examines contemporary approaches to managing personnel motivation in tourism enterprises within the context of a competitive and unstable market environment. Emphasis is placed on integrating economic, value-behavioral, and strategic dimensions of motivation to ensure sustainable competitive advantages and enhance the quality of tourism services. The influence of external factors, such as digitalization, seasonal demand fluctuations, migration processes, crises, and global tourism trends, on the effectiveness of motivational systems is analyzed. A critical review of scientific research in the field of personnel motivation revealed insufficient integration of motivational mechanisms into the strategic management of tourism enterprises and the limitations of traditional incentive models, which do not account for individual employee needs and the dynamics of the competitive environment. The concept of adaptive competitive motivation is proposed, which involves creating a flexible incentive system capable of promptly responding to market changes, customer expectations, and employee motivational profiles. The concept encompasses economic, value-behavioral, and strategic dimensions, providing a comprehensive impact on employee productivity, engagement, and loyalty, as well as the formation of unique competitive advantages for the enterprise. Particular attention is given to individualizing motivational tools through the use of employee motivation maps and feedback mechanisms to assess the effectiveness of incentives. The study also emphasizes the importance of continuous monitoring of the effectiveness of motivational measures and adapting the incentive system to changes in the internal and external environment of the enterprise. The proposed approach contributes not only to increased labor productivity but also to the development of a culture of engagement and collaboration between management and personnel, which is critically important for the sustainable development of the tourism business. The research results demonstrate that implementing adaptive competitive motivation contributes to improving service quality, customer satisfaction, and the resilience of tourism enterprises under conditions of high uncertainty. The practical significance lies in laying the foundation for transforming human capital into a strategic resource for the development of tourism enterprises.

Keywords: *tourism, motivation, personnel, concept, effectiveness, strategy.*

Дата надходження статті: 25.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 29.05.2026