
ТУРИЗМ

УДК 640.41:[005.95:331.101.3]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

Герман І.В.

старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,

Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2751-9227>

Herman Iryna

Cherkasy State Technological University

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE THEORETICAL PROVISIONS OF MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE PERSONNEL OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES TOURIST INDUSTRY

В умовах кризи та певної невизначеності, зумовленою війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації можуть не діяти, що зумовлює потребу кардинальних змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові готелю або готельно-ресторанного комплексу переглянути мотиваційні механізми та визначити адекватні інструменти впливу на працівників і їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження. Метою статті є узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства зосереджено увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як аналіз і синтез, систематизація та порівняння, класифікація, візуалізація. Узагальнено наукові дослідження в галузі адаптивного та мотиваційного менеджменту.

Ключові слова: ефективність, заробітна плата, персонал, підприємство, праця, управління, стимулювання.

In the context of the crisis and certain uncertainty caused by the war and the consequences of previous quarantine restrictions, old methods of motivation may not work in Ukraine, which necessitates fundamental changes in the system of labor relations, as well as the need for each hotel or hotel and restaurant complex manager to review motivational mechanisms and identify adequate tools to influence and stimulate employees, which is why the study is relevant. The article is aimed at summarizing the conceptual component of the conceptual approaches to the theoretical provisions of management of material incentives for personnel of hotel industry enterprises in modern economic conditions tourism industry. To analyze the existing theoretical framework for managing the material incentives of personnel of hotel enterprises, attention is focused on conceptual approaches to those theoretical provisions that comprehensively cover this issue on the basis of fundamental knowledge, principles and basic concepts. In order to reveal the subject of the research, the article uses such methods as analysis and synthesis, systematization and comparison. It is proved that effective motivation in the hotel industry is associated with constant and continuous work on researching the needs of hotel employees and monitoring their behavior

during work, taking into account their life situations and needs at the personal and professional level. Scientific research in the field of adaptive and motivational management is generalized. Attention is focused on such a characteristic of human capital development management of an organization as a system of harmonization of mutual influences of management subjects and personnel on the basis of establishing partnerships, interactive interaction, self-management and self-organization through the development and implementation of flexible motivational and stimulating models of labor activity of employees. The results of the study may be useful for employees of the tourism industry and the hotel business; researchers, teachers, and students of higher education in the specialties "Tourism" and "Hotel and Restaurant Business".

Keywords: *efficiency, salary, personnel, enterprise, labor, management, stimulation.*

Постановка проблеми. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства наразі доцільно зосередити увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. В умовах кризи та певної невизначеності, зумовленою війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації можуть не діяти, що зумовлює потребу кардинальних змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові готелю або готельно-ресторанного комплексу переглянути мотиваційні механізми та визначити адекватні інструменти впливу на працівників і їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження. Об'єкт дослідження – концептуальні підходи щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо визначення сутності концептуальних підходів щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сутнісних ознак щодо понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства в сучасних умовах господарювання на прикладі готельних підприємств України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою розкриття сутності визначеної теми наукового дослідження розглянуто низку публікацій вітчизняних й іноземних науковців, серед яких особливу увагу в контексті сучасного трактування для узагальнення та виокремлення певної специфіки концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства виділено наступні. Так, наприклад, Гуцан О. оприлюднено результати своєї наукової праці щодо визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства [2]. У співавторстві Гуцан О.М., Кучинського В.А. та Крамського Д.Ю. [3] здійснено аналіз основних критеріїв й специфіки наукометричної систематизації теоретичних підходів до формування мотивації. Важливі напрямки сприяння створенню умов для формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій та удосконаленню існуючої системи мотивації персоналу присвятили свої дослідження Кучерява А. та Горовий Д. [7], Кучинський В.А. та Гуцан О.М. [8]. Теоретичні основи мотивації та її значення для персоналу туристичного підприємства викладені в науковій статті Якимець А.Ю. [21], акцентовано увагу на принципах і методах мотивації працівників туристичного підприємства в науковій праці Терехух А. та Ільницької-Гикавчук Г. [19], а стаття Непочатенко В. [14] стосується визначення сутності системи мотивації персоналу в готельному господарстві.

Сучасні аспекти в діяльності закладів готельного господарства з урахуванням впливу, пов'язаного з воєнним станом в Україні та іншими кризовими явищами, що мають бути враховані в управлінні мотивацією персоналу, викладені в наукових публікаціях Козак К.Б., Корсікової Н.М. і Петренко Ю.О. [5], Левицької І.В. і

Климчук А.О. [10], Соколюк К.Ю., Додон О.Д. і Соколюк І.Ю. [18]. Проблематику впливу рівня оплати праці як чинника мотивації персоналу в індустрії гостинності, зокрема й в Україні, досліджували в співавторстві Левицька І.В., Климчук А.О. та Кожушко С.П. [9]. Загальні ознаки та специфіка управління матеріальним стимулюванням персоналу вітчизняних підприємств, у тому числі й готельного господарства, відображені в публікації Кошій О.В. [6]. Результати дослідження мотиваційного потенціалу управління розвитком людського капіталу організації оприлюднено в науковій праці Назаренко Л.М. [13]. Проблематиці стимулювання праці, визначенню її сучасних форм і методів, зокрема для персоналу підприємств сфери послуг, присвятили свої наукові праці вітчизняні вчені Погорелова Т. [15], Черниш І.В. і Козик М. [20], Попик М.М. [16]. Теоретичні положення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств, у тому числі й готельного господарства, висвітлювалися в іноземних наукових виданнях, зокрема теоретичні основи системи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму вивчали К. Нуркевич, А. Білоусова та В. Бородавка [23]. Єкімов С., Токін О., Нянько В., Кузьмінець М. і Тіменко В. [25] опублікували результати своїх досліджень щодо мотивації персоналу на підприємствах готельного господарства. Особливості формування та розвитку мотиваційної культури на підприємствах у сучасних умовах господарювання розкрито в науковій праці Лебединець І.С. і Жураківської Ю.М. [22]. Р. Калайселві, П. Надараджан, Р. Кумар Муна, Х. Мохамед, С. Нодесон, А. ВіраМохд Зін, В. Кадіресан дослідили питання мотивації та задоволеності роботою випускників у готельному бізнесі [24].

Формулювання цілей статті. Враховуючи, що наразі опубліковано низку наукових праць, які стосуються теоретичних і прикладних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств у сфері послуг, зокрема й готельного господарства, з урахуванням динаміки змін у глобальному світовому ринковому середовищі, наявних кризових явищ і певних умов невизначеності для функціонування підприємств виникає потреба більш ретельного аналізу можливих чинників впливу на процеси формування адаптивних умов мотивації та стимулювання персоналу для праці в цій сфері діяльності, що й зумовило цілі здійсненого дослідження. Метою статті є узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання.

Методологія та методи дослідження. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як аналіз і синтез (уточнено сутнісні чинники впливу на продуктивність праці персоналу готельного підприємства в сталих умовах, під час кризи та невизначеності), систематизація та порівняння (визначено характерні ознаки, принципи та форми управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства), класифікації (щодо видів, форм і факторів впливу на мотивацію).

Виклад основного матеріалу. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства наразі доцільно зосередити увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. Акцентуючи увагу на сутності поняття мотивації, її різновидів, форм і методів застосування в реальних умовах господарської діяльності в колективах і враховуючи специфіку галузей, зокрема в сфері послуг, доцільно акцентувати увагу й на законодавчій базі, що стосується питань регулювання трудових відносин, у тому числі й продуктивності праці, матеріального рівня життя працівників. Як приклад, варто зазначити, що в Україні правові засади та гарантії здійснення її громадянами права «розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці» визначені Кодексом законів про працю України [4].

Розроблені та впроваджуються в дію й відповідні нормативно-правові документи, що також є мотиваційним чинником для трудових відносин у різних галузях економіки суверенної держави. В межах цієї статті, перш за все, розглянемо ті ознаки мотивації та стимулювання праці працівників, які характерні для сфери туризму, індустрії гостинності й, зокрема, для готельних підприємств.

Стосовно матеріальної зацікавленості, що є переважаючим стимулом до праці, адже передбачає отримання матеріальної винагороди, варто враховувати різноманіття її відображення – це може бути в грошовому вимірнику, матеріальних об'єктах або послугах [19, с. 593]. Серед найбільш актуальних методів грошової матеріальної мотивації виділяють такі, як доплати до основної заробітної плати за певні навички та вміння, оплата за тимчасове звільнення від роботи за поважними причинами, надання та оплата відпусток на час навчання, грошові нагороди та виплати на певні дати або події в житті працівника [19, с. 594].

Щодо досягнення позитивних результатів у діяльності готелів, керівникам таких закладів варто аналізувати всі мотиваційні чинники як колективу в цілому, так і окремого працівника, визначити наявну ресурсну базу для задоволення їх потреб у відповідності до планів і завдань підприємства як на поточний стан, так і в напрямку стратегії розвитку або стабілізації існуючих обставин. Особливо це стосується умов невизначеності в бізнесі, пов'язаних із кризовим станом в економіці країни, складними обставинами в галузевому бізнесі та воєнним станом в Україні.

Мотивація нарівні зі стимулюванням праці відіграє вагомую роль в управлінні готельним підприємством. Теорії мотивації стають в нагоді для застосування на практиці в управлінні підприємством завдяки розкриттю сутності пошуку та обранню найбільш ефективних способів і прийомів впливу на трудові зусилля працівників [15, с. 11].

На підставі врахування цілей підприємства розробляються відповідні програми стимулювання праці, що зумовлює можливість розробляти систему додаткових виплат, зокрема, для стимулювання інновацій та творчого підходу до виконання робіт, а також за кваліфікацію працівника. Теорії мотивації значну увагу приділяють також участі працівників у прибутку підприємства та розробці системи розподілу додаткового прибутку [15, с. 9]. Фіксують різноманітні форми й в застосуванні систем заохочувальних і компенсаційних виплат. Це можуть бути виплати в якості винагород за підсумками роботи за різні періоди (наприклад, за рік), преміальні відповідно до розроблених і відповідним чином затверджених у колективах підприємств спеціальних систем і положень, грантів, компенсаційних грошових і матеріальних виплат тощо [15, с. 10].

Враховуючи, що управління персоналом має в своєму складі значну кількість складових, варто в практиці застосовувати концептуальні теоретичні аспекти щодо кадрової політики, взаємовідносин у колективі, соціально-психологічних особливостей управління та ключових – визначення способів стимулювання та мотивації працівників [20, с. 87]. Щодо готельних підприємств, доцільно звернути увагу, перш за все, на змістовні теорії щодо факторів мотивації, які пояснюють мотивацію працівників з точки зору людських ресурсів, зокрема це стосується піраміди потреб А. Маслоу, моделі Ф. Герцберга, теорії «Х», «У», «Z» [20, с. 87]. Для позитивного сприйняття колективом системи матеріального заохочення необхідно розробляти компетентні оцінювальні критерії, пов'язані з показниками функціонування підприємства/організації. При цьому має бути за потреби дотримана умова забезпечення гнучкої модернізації. Серед сучасних методичних форм підвищення працездатності персоналу є «грейдерування», що дозволяє сформувати ієрархічні «сходи» співробітників та оцінювати їх внесок для підприємства/організації. На підставі такої методики розраховується система винагороди роботи кожного службовця. Однак найбільш результативними серед усіх методів мотивації персоналу є нестандартні, що не потребують значних фінансових витрат і «засновані на креативному підході керівництва до організації праці» [20, с. 89].

Доцільно звернути увагу на ті категорії, що стосуються базових понять процесу мотивації, зокрема окрім безпосередньо теорміну «мотивація», це – поняття потреби, мотиву, мотивування, стимулу, стимулювання [21, с. 361]. Має місце й така форма матеріального заохочення працівників, як участь у власності підприємства, тобто отримання відповідного відсотка від заробітку, а також дивідендів із акцій. Додатковим заробітком може бути також участь у проєктах, госпдоговорах, грантових програмах тощо. Мотивація праці, фактично спрямована на задоволення очікувань та вимог працівників, переважно поділяється на три базові групи – «економічну винагороду, внутрішнє задоволення працею та соціальні взаємини» [21, с. 365]. Оцінити та матеріально заохотити учасників (виконавців) можливо також й за виконання плану щодо певного напрямку.

На підприємствах туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу популярними стають такі форми оцінювання якості праці працівників, як бонусна система, зокрема в туризмі це – модель надання бонусів «кафетерій», тобто для співробітників та/або членів їх сімей пропонується «оплачуваний відпочинок на одному з найпопулярніших світових курортів (або інший туристичний маршрут)» [21, с. 366]. Для готельного підприємства також можливо пропонувати відповідні заохочувальні програми, зокрема оплата ювілейного заходу в готелі, де працює ювіляр, або оплата фірмою та відправка додому кур'єром ресторану з готелю, де працює особа, яка захворіла, його продуктового замовлення тощо. В умовах постійного зростання рівня конкуренції та подеколи браку кваліфікованих працівників, в готельному бізнесі набуває все більшого значення потреба створення ефективної системи стимулювання персоналу.

Для готельних підприємств характерним є поділ праці за спеціалізаціями та певна відмінність у застосуванні системи мотивації працівників підприємств великого та малого бізнесу. Так, наприклад, власник невеликого готельного підприємства зазвичай одноосібно або із залученням обмеженої кількості провідних менеджерів регулює процес управління закладом і менеджменту персоналу. Протягом низки років у готельному бізнесі малий готель пов'язаний із сімейним бізнесом. При цьому задіяні дві внутрішні групи: працівники-члени сім'ї та працівники поза сім'єю, що зумовлює для зменшення або відсутності частоті плинності кадрів потребу в балансі мотивуючих факторів між представниками цих груп. На відміну від таких готельних закладів великі готельні комплекси, зокрема й готельні мережі, мають у своєму штаті сотні працівників і відповідні спеціалізовані структурні одиниці. Також у таких готельних підприємствах можуть функціонувати спеціалізовані відділи кадрів із відповідною розгалуженою організаційною структурою, до обов'язків яких і відноситься завдання формування та аналізу ефективності мотиваційного процесу.

Доцільно формувати відповідну систему матеріального заохочення, зокрема визначати комісійні для тих працівників, які мають безпосередній вплив на бронювання (для адміністраторів і працівників відділу бронювання) та забезпечення обслуговування харчуванням (для офіціантів, барменів, менеджерів бенкетів і т. д.). Система заохочення у вигляді бонусів актуальна, наприклад, для тих працівників, які не мають прямого контакту з гостем. Це можуть бути працівники відділу маркетингу, адміністрації та бухгалтерії. Окремий вид мотивуючого фактору для працівників готельних закладів пов'язаний з надзвичайними ситуаціями та виявленням їх відповідних якостей, зокрема, під час пожежі, крадіжки, раптової хвороби гостя. Розмір чайових також є мотивуючим фактором, хоча не має прямого відношення до роботодавця в готельному закладі.

Суттєве значення в готельному господарстві мають й такі матеріальні мотиваційні фактори, як забезпечення належних функціональних фізичних умов праці, у тому числі ергономічні, санітарні, екологічні, технічні, естетичні; медичні, страхування життя, можливості виїзду за кордон у межах групи готелів. Небезпідставним є

й доцільність враховувати потреби співробітників не тільки з професійної точки зору, але й особистісні.

Рівень відношення роботодавця до співробітників прямо пропорційно впливає на їх ставлення до своїх обов'язків і відіграє вагоме значення для результатів господарської діяльності підприємства.

Наразі доцільно зазначити про важливість врахування кваліфікаційних вимог, які мають бути сформовані, зокрема, й для готелів, із обов'язковим відображенням специфічних ознак сервісу та особливостей різноманітних підсекторів виробництва та обслуговування. Це, наприклад, стосується служби прийому та розміщення, служби обслуговування готельного та ресторанного фонду, служби організації харчування. Отже, стосовно врахування кваліфікаційних вимог співробітників готелю вирізняють три категорії – керівна ланка, співробітники для безпосереднього обслуговування гостей та допоміжний персонал. При цьому кожна з цих категорій співробітників готелю характеризується відповідним набором професійних й особистісних компетенцій, що зумовлює певну потребу їх врахування як під час найму, так і під час формування програм розвитку та побудови кар'єри. Сукупність таких компетенцій є основою й для формування моделі компетенцій готелю. Як правило, в країнах із розвинутою ринковою економікою у готелях розробляють свої власні моделі компетенцій. Фактично можуть відрізнятися компетенції за рівнями управління. Наприклад, це може стосуватися директора готелю або ресторану в готелі, топ-менеджера готелю або ресторану в готелі, менеджера середнього рівня управління та виконавця [17, с. 78]. Вирізняють в сутності категорії «мотиваційний потенціал» щодо управління розвитком людського капіталу підприємства два змістових компоненти – мотиваційний та потенціал. При цьому мотиваційний потенціал має чотири базових значення: психологічний, практичний, професійний та спонукальний до самооцінки [13, с. 227].

Беручи до уваги той факт, що налічується достатня кількість варіацій мотиваційної діагностики у складі дослідницьких процедур під час аудиту персоналу та й окремо, серед основних мотивацій матеріального характеру доцільно виділити такі, як «формування та дослідження мотиваційного профілю, дослідження оплати праці (заробітної плати, премії, бонусів)» [2, с. 61]. Розрізняють три принципових напрямки в сучасних тенденціях у розробці взаємодоповнюючих мотиваційних теорій – сучасні, атрибутивні та теорії поля [3, с. 110].

Аналізуючи систему оплати праці для персоналу готелів, науковці акцентують увагу на доцільності застосування такого інструменту для підвищення мотивації праці, як грейдинг, що дозволить «оптимізувати витрати фонду оплати праці персоналу готелю» та застосовувати відповідні стимули [25, с. 26]. Пропонується більш широко застосовувати в готелях в якості матеріальної мотивації та стимулювання для його персоналу доплату «за роботу у вихідні дні, нічний час, а також інші надбавки та компенсаційні виплати» [25, с. 27].

Як зазначалося вище, враховуючи, що між мотивацією та стимулюванням існує тісний взаємозв'язок, у виняткових випадках стимул може трансформуватися і набувати форми мотиву. Зовнішня мотивація має впливати на внутрішню мотивацію, тобто стимулювання повинно впливати на формування мотивації. Мотивом може бути мета винагороди за роботу працівника, тому у разі отримання працівником готелю за свою роботу нагороду, варто сприймати стимул не як винагороду, адже саме мотивація описує внутрішнє спонукання працівника до виконання дій. Фактично мотивування є процедурою формування бажання виконувати дії [26, с. 1]. У той же час треба враховувати, що «мотивація для кожної людини може сприйматися по-різному», а концептуальні засади відображені в оприлюднених теоріях й умовно поділяються на три групи: вихідні, змістовні, процесуальні [26, с. 2].

Наразі мають місце факти, коли досить складно виявляється оцінити роботу, виконану працівником у готелі. Так, наприклад, відповідно грошовому методу має місце

вагомий недолік щодо здійснення працівником готелю таких видів робіт, які необхідно виконати понад посадовими обов'язками та які вимагають від них приділити певний час і зусилля, які не передбачені оціночними показниками заробітної плати. У той час, коли працівнику готелю основна частина доходу розраховується у вигляді премій, це також не буде сприяти відчуттю стабільної заробітної плати, адже зумовлює низку перепон для об'єктивного оцінювання результатів праці та може стати приводом для збільшення плинності кадрів [26, с. 4]. Отже, основою всіх програм, спрямованих на стабілізацію кадрових питань у готелі, має бути правильно розроблена система мотивації та стимулювання.

Вітчизняні розробники пропонують застосовувати факторний аналіз фонду оплати праці. Особливо це актуально, враховуючи, що «рівень оплати праці в індустрії гостинності України впродовж тривалого періоду часу залишався одним із найнижчих серед усіх галузей економіки», а тривалі карантинні обмеження та війна призвели до погіршення ситуації [9, с. 150]. Так, наприклад, «вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності є надзвичайно низькою і в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сфер діяльності» [9, с. 152]. Ситуація з оплатою праці в індустрії гостинності України, зокрема й факти «тіньової заробітної плати» зумовлюють залежність й серед працівників готелів «від безпосередніх керівників (роботодавців), що жодним чином не сприяє підвищенню їх мотивації до праці» [9, с. 156].

Серед ключових викликів нової реальності в Україні для готелів також актуалізувалися питання ефективного управління персоналом під час воєнного стану та активних бойових дій, що зумовило пошук теоретичних і практичних аспектів для їх вирішення [10, с. 41]. Дослідженнями визначено, що вкладання 1 долара в розвиток персоналу може принести підприємству до 33 доларів прибутку [6, с. 104]. Отже, для забезпечення максимальної ефективності функціонування готельного підприємства на ринку виникає потреба пошуку оптимального розміру витрат на персонал [6, с. 107].

Основою в підприємницькому секторі України є фізичні особи-підприємці (далі – ФОП) і мале підприємство [1, с. 59]. В Україні для надання методичної та практичної допомоги керівникам і фахівцям, наприклад, малих підприємств, які займаються вирішенням питань з організації оплати праці працівників, а також із розробки, впровадження та використання найбільш раціональних умов для їх виробничої, підприємницької та комерційної діяльності систем оплати праці затверджені та є чинними на цей час відповідні методичні рекомендації [12]. У цих методичних рекомендаціях визначається, що для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. У разі, коли на підприємстві укладають колективний договір, рекомендовано в цьому документі відображати всі питання організації праці та матеріального стимулювання праці працівників [12]. Враховуючи, що до сегменту готельних послуг активно долучаються малі підприємства, такі рекомендації актуальні й в готельному бізнесі.

Наразі дослідники більш активно пропонують в якості інструменту матеріального стимулювання працівників використовувати механізм участі працівників організації в розподілі прибутку. Актуальною з урахуванням специфіки сфери готельно-ресторанного бізнесу є потреба більш глибокого аналізу сучасних підходів до вирішення проблеми стимулювання персоналу організації, у тому числі це стосується нематеріального характеру результатів праці (послуги), дивізійного характеру побудови організаційної структури бізнесу (спеціалізації за видами діяльності), «переважання в структурі засобів праці складової пасивних основних засобів», що може призводити до «наявності значного обсягу так званих непрямих (спільних) постійних витрат щодо окремих дивізійних підрозділів» [16, с. 312]. Важливо чітко визначати вид прибутку, що береться за основу для врахування в механізмі застосування системи матеріального заохочення.

Дівізійна організаційна структура в готелях є найбільш прийнятною на відміну від інших завдяки більш адаптованому визначенню та декомпозиції показника прибутку відносно дівізійних одиниць. В таких розрахунках враховують, зокрема, показники маржинального прибутку, прямі постійні витрати, міжпосадові коефіцієнти [16, с. 317]. На основі участі персоналу вирізняють дві стадії механізму розподілу прибутку в системі матеріального стимулювання [16, с. 314]:

– розрахунок загальної суми фонду стимулювання персоналу для окремого дівізійного підрозділу;

– розподіл фонду стимулювання для окремого дівізійного підрозділу на основі відповідних міжпосадових коефіцієнтів між персоналом, зайнятим на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури дівізіону.

Зазвичай пропонуються такі методи в роботі системи мотивації працівників, як організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові, що ґрунтуються на теорії мотивації праці [7, с. 23]. Саме повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді, складає основу моделі її компетенцій, на чому й формується система управління персоналом. Наразі ця модель має бути ясною, легкою для розуміння, тобто з простою структурою. Теорії мотивації праці покладені в основу практики застосування основних підходів щодо розробки системи мотивації праці. Це стосується й готельного господарства, де доцільно, коли [8, с. 49]:

1. Мотивація ґрунтується на оцінці цінності праці (робочого місця).
2. Оплата ґрунтується на оцінці результатів праці.
3. Оплата відповідає оцінці компетенцій.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених дають підстави стверджувати про доцільність обрання керівником для застосування в діяльності підприємства серед чотирьох основних методів поліпшення мотивації ті методи, що можуть бути найбільш ефективними для конкретно визначених цілей та обрання видів стимулів. Це стосується таких методів, як матеріальний, цільовий, різноманітня та комплексного об'єднання ділових процесів і партнерства в управління [18, с. 107].

У цілому, за оцінками, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій [5, с. 27]. Наразі в Україні неодноразово знаходять своє підтвердження концептуальні засади теоретико-методологічних досліджень щодо мотивації праці. Так, наприклад, навіть в умовах воєнного стану та бойових дій на певних ділянках фронту й небезпеки враження ворогом цивільної інфраструктури в готельних підприємствах активно долучаються до вирішення нагальних питань щодо забезпечення місцем для тимчасового проживання тим, хто потребує в зв'язку з об'єктивними обставинами, а також для співробітників і членів їх сімей. Також соціальні аспекти вирішуються й щодо харчування та забезпечення укриттям від ворожих обстрілів. Всі ці заходи та низка інших потреб вимагає не тільки людських зусиль, але й матеріальних витрат, тому важливе значення має напрацювання відповідного балансу на різних ієрархічних рівнях підприємницької діяльності з урахуванням регулюючого фактору з боку державних органів влади, органів місцевого самоврядування тощо. На підприємстві може формуватися окремий фінансовий резерв і створений відповідний структурний підрозділ для вирішення таких питань.

Варто під час визначення індикаторів оцінки виконання поставлених задач перед працівниками готельного підприємства в умовах воєнного стану враховувати й подеколи подвійний або ж навіть «потрійний тягар зобов'язань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати» [10, с. 40]. Статистика підтверджує, що в умовах війни в Україні більшість з діючих бізнесів не в змозі забезпечити працівникам довоєнний рівень оплати праці, а новим працівникам, яких наймають на роботу, пропонують значно нижчий рівень заробітної плати, аніж був у середньому до повномасштабної війни [10, с. 45]. У зв'язку з цим сучасний менеджмент суб'єктів інду-

стрії гостинності в процесі управління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наявних можливостей у процесі долаття викликів зовнішнього середовища. Вже сьогодні доцільно розробляти плани та умови щодо відновлення економіки в післявоєнний період і розробляти основу для повернення працівників та утримання їх на робочих місцях в умовах конкуренції як на внутрішньому ринку, так і порівняно з державами Європейського Союзу, де в готельному бізнесі пропонуються вищі рівні заробітної плати та заохочувальні соціальні умови праці [11]. В готельному секторі економіки існує потреба в підготовці кваліфікованих і якісних працівників, що зумовлює також активізацію зусиль з боку керівництва готельних підприємств [24] різних форм власності та організаційно-правової форми, зокрема від ФОП, малих, середніх і великих підприємств. Також це стосується й створення умов в готельному господарстві для досягнення задоволеності випускників закладів вищої освіти за спеціальностями, яких потребують в сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Отже, керівництво готельного підприємства має усвідомити та правильно організувати систему мотивації та управління матеріальним стимулюванням для працівників, адже саме правильно підібрана система мотивації та модель стимулювання сприяє максимальному розкриттю потенціалу його персоналу. Для ефективного використання персоналу необхідно опанувати сучасні моделі та методи мотивації, а також чітко визначати мотивацію до роботи кожного працівника. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності готельного господарства є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом.

Висновки. За результатами дослідження проведено узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності готельного господарства є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом. Для ефективного використання персоналу підприємств готельного господарства необхідно опанувати сучасні моделі та методи мотивації й матеріального стимулювання, а також чітко визначати мотивацію до роботи кожного працівника.

Список використаних джерел:

1. Бортнік С.М., Вознюк Ю.С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Гуцан О. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамської Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. № 23. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*, 1971 р. Додаток до № 50, ст. 375. Редакція від 24.12.2023. Підстава – 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20322-08#Text>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 14(4). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>
6. Кошій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки. Регіональна економіка*. 2023. № 20(79). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Кучерява А., Горовий Д. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>

8. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». № 4. 2021. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. 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: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Левицька І.В., Климчук А.О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Том 14. № 3. С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>
13. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
15. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
16. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf
17. Рябенюк М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15
18. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
19. Теребух А., Ільницька-Гикавчук Г. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 5 (69). С. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>
20. Черниш І.В., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава : ПНТУ, 2021. Т. 1(80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
21. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361–367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf
22. Lebedynets I.S., Zhurakivska Yu.M. Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2021. Volume 8. No 3. P. 93–101. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.93-101](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.93-101)
23. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. *Економіка і регіон*. 2021. No. 2(82). P. 71–82
24. Rethinam Kalaiselvec, Premkumar Nadarajan, Ramesh Kumar Moona and others. Non-Financial Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020. Volume 24. Issue 6. P. 3857–3873. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260367>

25. Yekimov S., Tokin O., Nianko V., Kuzminets M., Timenko V. Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010681800003169>
26. Zaharova R. Motivational Personnel Management System of a Hotel Enterprise. *E3S Web of Conferences* 273, 09027 INTERAGROMASH. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309027>

References:

1. Bortnik S., Vozniuk Ju. (2023) Osoblyvosti rozvytku ta motyvatsiia pidpriemnytstva v umovakh viiskovoho stanu [Features of the development and motivation of entrepreneurship under the conditions of the military state]. *Market infrastructure*, issue 70, pp. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Hutsan O. M. (2023) Vyznachennia mistsia HR ta motyvatsiinykh doslidzhen v ramkakh diahnostychnykh protsesiv pidpriemstva [Determining the place of HR and motivation research in the diagnostic processes of the enterprise]. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (Economic Sciences)*, no 1. pp. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Guczán O. M., Kuchyn's'kyj V. A., Krams'koj D. Yu. (2019). Naukometrychna systematyziatsiia teoretychnykh pidkhodiv do formuvannya motyvatsiinykh [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]. *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Kharkiv's'kyj politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "XPI". No. 23, pp. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [The Labor Code of Ukraine] of 10.12.1 of 10.12.1971 No. 322-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*. 1971. Supplement to no 50. p. 375. Revision of 24.12.2023. Basis – 3494-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2023) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu. [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Food Industry Economics*, no. 14(4), pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
6. Koshchii O. V. (2023) Vytraty na personal na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Personnel costs at domestic enterprises]. *Ekonomichni nauky. Rehionalna ekonomika*, no, 20(79), pp. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Kucheriyava A. S., Gorovyi D. A. (2021) Systema udoskonalennia motyvatsiinykh personalu [System for improving staff motivation]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «Kharkiv's'kyj politekhnichnyj instytut» (ekonomichni nauky)*, no. 3, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
8. Kuchyn's'kyi V. A., Gutsan O. M. (2021). Formuvannya efektyvnoyi systemy motyvatsiinykh personalu na osnovi modelej kompetencij [Formation of an effective system motivation personnel on the basis of competence models]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)* : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "XPI". No. 4, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Kozhushko S. P. (2023) Problemy z rivnem opłaty pratsi yak chynnykom motyvatsiinykh personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad*, no 1 (58), pp. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2022) Upravlinnia personalom hotelno-restorannoï sfery v umovakh voiennoho stanu. [Personnel management in the hotel and restaurant sector under martial law]. *Economics and business management*, vol. 14, no. 3. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Liubomodrova N., Hoichuk V. (2022) Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia [Changes in the labor market under the conditions of martial law and prospects for post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Teoretychni osnovy motyvatsiinykh personalu turystychnoho pidpriemnytstva [Methodical Recommendations on Remuneration of Employees of Small Enterprises]. *Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine* of 13.08.2004 No. 186. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>

13. Nazarenko L. M. (2023) Motyvatsiinyi potentsial upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu orhanizatsii [Motivation potential of human capital development management of the organization]. *Herald of KHNTU*, no. 1(84), pp. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Nepochatenko V. (2021) Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodarstvi [Motivation of staff in the hotel facility]. *Economy and society*, issue 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
15. Pohorielova T. (2023). Doslidzhennia problem stymuliuвання pratsi [Research of problems stimulation of labor]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 3, pp. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
16. Popyk M. M. (2019) Formuvannia mekhanizmu motyvatsii personalu hotelno-restorannoho biznesu na osnovi kontseptsii marzhynalnoho prybutku [Formation of the mechanism of motivation of hotel and restaurant business personnel based on the concept of marginal profit]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management. economy and enterprise management*. Dnieper State Academy of Construction and Architecture. Vol. 4 (21), pp. 311–318. Available at: http://www.easterneu-rope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf
17. Ryabenka M. O., Mazurkevych I. O. (2020) Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva. [Management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres]. *Intellect XXI*, no. 1, pp. 75–80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15
18. Sokoliuk K., Dodon O., Sokoliuk I. (2022) Napriamy vdoskonalennia motyvatsii pratsi na pidpriemstvi sfery posluh: osoblyvosti realizatsii v kryzovyi period [Directions for Improving Labor Motivation at a Service Enterprise: Peculiarities of Implementation in a Crisis Period]. *Bulletin of Kherson National Technical University*, no 4(83), pp. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
19. Terebukh A., Ilytska-Hykavchuk H. (2019) Pryntsypy ta metody motyvatsii pratsivnykiv turystychnoho pidpriemstva [Principles and methods of motivating employees of a tourism enterprise]. *Scientific journal "Young Scientist"*, no. 5 (69), pp. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>
20. Chernysh I. V., Kozik M. (2021) Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern Forms and Methods of Employees Motivation at Service Companies]. *Economy and the region*. Poltava : PNTU. Vol. 1(80), pp. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
21. Yakimets A. Yu. (2023) Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [Theoretical bases of motivation of personnel of a tourist enterprise]. *Visnyk stud. of science of "VATRA" society of Vinnytsia trade and economic institute of DTEU*. Vinnytsia: Editorial and Publishing Department of VTEI DTEU. Issue 177, pp. 361–367. Available at: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf
22. Lebedynets I. S., Zhurakivska Yu. M. (2021) Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions [Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 8, no. 3, pp. 93–101. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.93-101](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.93-101)
23. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. (2021) The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism [The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism]. *Ekonomika i region*, no. 2(82), pp. 71–82
24. Rethinam Kalaiselvec, Premkumar Nadarajan, Ramesh Kumar Moona and others (2020). Non-Financial Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry. [Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry]. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, volume 24, issue 6, pp. 3857–3873. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260367>
25. Yekimov S., Tokin O, Nianko V., Kuzminets M. and Timenko V. (2022) Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management [Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management]. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010681800003169>
26. Zaharova R. (2021) Motivational Personnel Management System of a Hotel Enterprise. *E3S Web of Conferences 273, 09027. INTERAGROMASH*. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309027>