

УДК [005.95:331.101.3]:640.41(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19>**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

## ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

### EVALUATION OF THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE STAFF OF HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE

*Динаміка змін в політичних, соціально-економічних відносинах країн світу, певні кризові явища в умовах життєзабезпечення та загроз від дії низки зовнішніх і внутрішніх факторів в бізнес-середовищі зумовлюють доцільність застосовувати для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України не тільки усталені показники впливу та мотивації суб'єктів у сфері трудових відносин, але й індивідуальні персоналізовані важелі управління підприємством і менеджменту персоналу. Це та низка інших проблем, що виникли через воєнну агресію російського загарбника, а також потреба знаходити найбільш ефективні рішення для трудових відносин за умов динамічних змін, кореляції в бізнес-плануванні суб'єктів господарювання й зумовили актуальність визначеної теми дослідження. Метою статті є узагальнення відомих методів оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, аналіз умов доцільності та особливостей їх застосування в Україні під час дії воєнного стану та в повоєнний період. Для розкриття сутності обраної теми наукового дослідження в статті використані методи аналізу та синтезу, візуалізації, класифікації, порівняння та систематизації. Основним результатом дослідження є узагальнення існуючих теоретико-методологічних підходів до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства та визначення базових сегментів у практиці їх функціонування в умовах воєнного стану в Україні та в повоєнний період, що й зумовило наукову новизну цього дослідження.*

**Ключові слова:** готельний бізнес, заробітна плата, менеджмент персоналу, мотивація, праця, трудові ресурси.

*The dynamics of changes in the political, socio-economic relations of the countries of the world, certain crisis phenomena in the conditions of life support and threats from a number of external and internal factors in the business environment make it expedient to use not only established indicators of influence and motivation of subjects in the field of labor relations, but also individual personalized levers of enterprise management and personnel management to assess the processes of managing the material incentives of the personnel of the hotel industry enterprises of Ukraine. This and a number of other problems arising from the military aggression of the Russian invader, as well as the need to find the most effective solutions for labor relations in the context of dynamic changes, correlation in business planning of business entities, have determined the relevance of the research topic. The purpose of the article is to summarize the known methods for evaluating the processes of managing material incentives for personnel of hotel industry enterprises, to analyze the conditions of feasibility and peculiarities of their application in Ukraine during martial law and in the post-war period. The task of analyzing the theoretical and methodological framework and the pragmatic approach to evaluating the processes of managing the material incentives of personnel of hotel enterprises in Ukraine has led to a thorough study of existing scientific fundamental theories and recommendations of practitioners-researchers in the field of business environment in the hospitality industry. To reveal*

*the essence of the chosen topic of scientific research, the article uses the methods of analysis and synthesis, visualization, classification, comparison and systematization. The main result of the study is a generalization of existing theoretical and methodological approaches to assessing the processes of managing the material incentives of personnel of hotel enterprises and identifying the basic segments in the practice of their functioning under martial law in Ukraine and in the post-war period, which led to the scientific novelty of this study. The data presented in the scientific article can be interesting and useful not only in terms of theoretical and methodological concepts, but also in the practice of economic activity of hotel enterprises in Ukraine.*

**Keywords:** hotel business, salary, personnel management, motivation, labor, labor resources.

**Постановка проблеми.** Динаміка змін в політичних, соціально-економічних відносинах країн світу, певні кризові явища в умовах життєзабезпечення та загроз від дії низки зовнішніх і внутрішніх факторів у бізнес-середовищі зумовлюють доцільність застосовувати для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України не тільки усталені показники впливу та мотивації суб'єктів у сфері трудових відносин, але й індивідуальні персоналізовані важелі управління підприємством і менеджменту персоналу. Це та низка інших проблем, що виникли через військову агресію російського загарбника, а також потреба знаходити найбільш ефективні рішення для трудових відносин за умов динамічних змін, кореляції в бізнес-плануванні суб'єктів господарювання й зумовили актуальність визначеної теми дослідження.

Об'єкт дослідження – процеси управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні існуючих теоретико-методологічних підходів до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства та визначенні базових сегментів у практиці їх застосування в умовах воєнного стану в Україні та в повоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Завдання щодо аналізу теоретико-методологічної бази та прагматичного підходу до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України зумовили ретельне вивчення існуючих наукових фундаментальних теорій та рекомендацій практиків-дослідників у сфері бізнес-середовища в індустрії гостинності. Серед когорти науковців, які досліджували теоретичні та практичні аспекти щодо процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств, у тому числі й готельного господарства та, зокрема, їх оцінки, варто назвати таких, як С. Бортнік та Ю. Вознюк [3], О. Гуцан [5–6; 14], В. Кучинський [6; 14], Д. Крамської [6], К. Козак, Н. Корсікова та Ю. Петренко [10], А. Кучерява та Д. Горовий [13], І. Левицька та А. Климчук [15–16], С. Кожушко [15], Л. Назаренко [20], В. Непочатенко [21], Т. Погорелова [24], М. Попик [25], К. Соколюк, О. Додон та І. Соколюк [29], І. Черниш і М. Козик [32], Л. Крайнюк, І. Полчанінова та І. Баландіна [12]. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу здійснили Г. Єремія та М. Цепенда [7], М. Рябенка та І. Мазуркевич дослідили систему управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства [28]. І. Антоненко, І. Мельник і М. Вошана опублікували результати своїх досліджень щодо практики HR-менеджменту в українській готельній мережі [1]. М. Босовська, Н. Ведмідь й О. Полтавська опублікували результати своєї праці щодо теоретичних основ стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу [4]. Аналіз витрат на персонал у вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання в своїй праці висвітлено О. Кошій [11]. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення також залишаються в центрі уваги підприємців, про що в своїй праці відповідні результати дослідження оприлюднили І. Процик і Н. Кара [27].

Актуальними варто визнати й результати дослідження змін на ринку праці в умовах воєнного стану, опубліковані Н. Любомудровою та В. Гойчук, які приділили увагу й перспективі післявоєнного відновлення, що є важливим спектром для врахування й під час оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України [17].

Наразі більш детального розгляду та відповідного аналізу потребує конкретизація впровадження в систему стимулювання на підприємствах готельного господарства в Україні методології та інструментів практичного застосування оціночних показників і критеріїв оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств в умовах воєнного стану та в повоєнний період.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є узагальнення відомих методів оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, аналіз умов доцільності та особливостей їх застосування в Україні під час дії воєнного стану та в повоєнний період.

**Методологія та методи дослідження.** Для розкриття сутності обраної теми наукового дослідження в статті використані методи аналізу та синтезу, візуалізації, класифікації, порівняння та систематизації.

**Викладення основного матеріалу.** Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України зумовлює необхідність враховувати системність і комплексність організації та надання готельних послуг. У свою чергу виникає потреба задля досягнення мети щодо забезпечення якісних послуг і конкурентоздатності на ринку готельних послуг у будь-яких умовах кризи або невизначеності забезпечити формування професійно здатного до роботи в таких умовах персоналу та відповідного менеджменту. В сучасних умовах ведення готельного бізнесу для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України існує нагальна потреба не тільки здійснити правильний підбір і розстановку кадрів, але й зацікавити їх працювати саме на тому підприємстві або в мережі готелів певного бренду. Оцінити процеси управління матеріальним стимулюванням персоналу доцільно не лише зменшенням плинності кадрів, але й співвідношенням обсягу та видів матеріального стимулювання, рівнем забезпечення потреб персоналу з урахуванням особистісних чинників і специфіки діяльності тощо.

В Україні право її громадян на працю стосується одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру, а також права на вільний вибір професії, рід занять і роботи, що забезпечується державою. У той же час працівники мають «право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою» [9]. Узагальнюючи концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, оприлюднені в низці наукових публікацій, для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України варто акцентувати увагу на сутності та характерних відмінностях таких понять, як «мотивація» та «стимул», принципах і методах мотивації та стимулювання в загальному контексті й особливостях їх застосування в окремих галузях економіки. На рис. 1 відображено методи матеріального грошового стимулювання (за Колотом А. М.) [30, с. 594].

Вирізняють наступні форми матеріальної негрошової мотивації, що цілком адаптовані й до застосування в сфері туризму та готельного бізнесу. Це, такі, як [30, с. 594]:

- гнучкість графіку роботи;
- скорочення робочого дня;
- користування службовим автомобілем і телефоном;
- підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця;
- надання квитків на відвідини різних культурних заходів;



Рис. 1. Методи матеріального грошового стимулювання

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 594]

- пільги при користуванні соціальними установами організації;
- соціальний пакет для працівників і членів їх сімей.

Для досягнення цілей підприємства важливо поєднувати не тільки індивідуальний підхід до персоналу, але й реалізовувати особистісний потенціал кожного члена колективу, включаючи й керівний склад [24, с. 11].

Доцільно зазначити, що систему оплати праці, відомої за назвою «оплата за кваліфікацію», розробили американські фахівці. В основі цієї системи – залежність рівня оплати праці не тільки від складності виконуваної роботи, але й від тих спеціальностей, які здатен працівник застосовувати в своїй безпосередній діяльності. У той же час деталі системи розподілу додаткового прибутку відрізняються одна від одної, але в той же час мають низку характерних рис, які відповідають рівню ефективності їх застосування [24, с. 9–10]. Отже, для отримання прибутку клієнтоорієнтованому підприємству або організації та фінансових вигід працівникам головною умовою є спільна праця всіх елементів процесу. При цьому свою важливу роль мають відігравати відповідні стимули, винагороди, вигоди працівників у обмін на досягнення цілей підприємства/організації. Теоретично доведено, що для отримання ефекту від мотивування персоналу, підприємці повинні обирати базову модель, яка на певному етапі за наявності відповідних ресурсів і критеріїв оцінювання має адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто бути в позитивній динаміці. Так, наприклад, практикою підтверджено теоретичні постулати щодо звикання до системних методів і потреби впровадження непередбачених одноразових заохочень [32, с. 87]. Одним із прикладів концептуального підходу до подібних форм може бути планування виділення грошових сум на організацію та проведення корпоративних заходів, що, здебільшого, має сприяти налагодженню дружніх відносин у колективі та згуртованості [32, с. 88].

До форм матеріальної мотивації та в подальшому й стимулу, наприклад, можливо віднести такі сутнісні категорії, як посадовий оклад, а також регулярні надбавки за кваліфікацію, досвід роботи, заслуги перед компанією. Варто брати до уваги й такі аспекти матеріального заохочення, як відсутність штрафів та утримань зі стабільної частини заробітку; оплату за підсумками роботи, премії; можливість не отримувати, а заробляти [32, с. 364]. На практиці підтверджено теорію Герцберга щодо прямої залежності рівня та тривалого невдоволення працівників від браку матеріального стимулювання, що впливає на ефективність праці. Визнання цінності конкретного працівника доцільно заохочувати індивідуальною винагородою, що може сприяти зниженню плинності кадрів, зокрема, й на підприємствах готельного бізнесу [32, с. 365]. Фактично практикою доведено реальність базових потреб, визначених Авраамом Маслоу щодо фізіології, безпеки, приналежності, поваги, визнання та самореалізації. Не варто забувати й про такі складові системи матеріального стимулювання, як пенсія, плата за навчання, безвідсоткові або пільгові кредити для придбання майна, оплачуваний відпочинок, лікарняні відраховування тощо.

Для готельних підприємств характерним є вплив на рівень заробітної плати низки чинників, у тому числі це стосується місця розташування закладу, рівня кваліфікації працівників. Так, наприклад, кваліфікаційні вимоги до офіціантів готельно-ресторанних комплексів України, затверджені в державному стандарті, передбачають й вільне володіння англійською мовою, що в свою чергу має стимулювати працівників удосконалити свої мовні навички.

В ринкових умовах господарювання в Україні має місце потреба зміни принципів, форм і методів управління персоналом, що відображається на взаємовідносинах як із органами державної влади, так і з іншими підприємствами різних галузей економіки. Не виняток є й сфера готельного бізнесу [28, с. 78]. При цьому для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства доцільно брати до уваги те, що мотиваційний потенціал має чотири базових значення, вплив яких відображається безпосередньо та опосередковано в моделях стимулювання (рис. 2).

Треба зазначити, що «в сучасних ускладнених умовах господарювання принцип самостійності та свободи залишається й надалі головним чинником, що сприяє здійсненню та розвитку підприємницької діяльності» [3, с. 56].

Практикою доведено, що доцільно враховувати широкий спектр видів економічної діяльності та умов організації праці на підприємствах. Рекомендовано під час розробки Положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства визначати й показники та умови нарахування й виплати будь-якої винагороди. Рекомендовано включати в Положення про матеріальне стимулювання праці працівників і перелік показників та умов, у разі невиконання або недотримання яких розмір стимулюючої винагороди зменшується або вона взагалі не виплачується [19]. В табл. 1 перелічені основні методи поліпшення мотивації на підприємстві та їх базові характеристики [29, с. 107].

Нова реальність вимагає удосконалити систему управління персоналом і в готелях, що зумовлює й пошук теоретичних і практичних аспектів подолання викликів, пов'язаних із війною та її наслідками [16, с. 41].

Для керівників готельних підприємств одним із пріоритетних має стати підготовка кваліфікованих кадрів, що зумовлює й додаткові витрати для їх мотивації працювати в конкретному готелі за сприяння керівництва в оплаті за навчання тощо.

У контексті визначеної тематики дослідження певну цікавість викликають й офіційні статистичні дані, опубліковані Держстат України щодо ситуації на ринку праці. Так, наприклад, серед оприлюдненої інформації, термін публікації якої був перенесений у зв'язку з воєнним станом, є можливість ознайомитися з кількісними показниками щодо кількості зареєстрованих підприємств, частки народжених 1–5 років тому та померлих підприємств, а також тих, які вижили у 2021 році, про коефіцієнт плинності за видами економічної діяльності, коефіцієнт виживаємості, кількість найманих працівників. Дані обліковуються відповідно до Регламенту ЄС 2020/1197 від 30.07.2020 р. [22].



Рис. 2. Базові значення поняття «мотивація» в мотиваційному потенціалі  
Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 227]

Таблиця 1

## Основні методи поліпшення мотивації на підприємстві

Пор. №	Назва методу	Основна характеристика методу
1	Матеріальний	В основі – система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення
2	Цільовий	В основі – регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей або управління відповідно цілям
3	Різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів	В основі – зміна характеристики видів і форм роботи
4	Партнерства в управлінні	В основі – залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень

*Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 107]*

Держстат України оприлюднено інформацію, що кількість зареєстрованих юридичних і фізичних осіб за видами економічної діяльності на 01 липня 2024 року, зокрема й щодо діяльності в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі (табл. 2) [22].

Як видно з табл. 2, має місце різноманіття видів економічної діяльності, де існує потреба стимулювати персонал для виконання своїх обов'язків на найвищому рівні для забезпечення стабільної роботи та уникнення або зменшення плинності кадрів. Менеджерам підприємств, задіяних у готельному та туристичному бізнесі, варто звертати увагу на умови праці персоналу та зацікавлювати в підвищенні рівня кваліфікації, набутті фахових знань завдяки розробленим програмам підвищення кваліфікації тощо.

Таблиця 2

## Кількість зареєстрованих в Україні юридичних і фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності на 01 липня 2024 року (витяги)

Види економічної діяльності	Юридичні особи-підприємці, одиниць	Фізичні особи-підприємці, одиниць
Україна:	1511133	1665907
У тому числі:		
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2575	3502
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	1338	1733
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	78	33
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	180	235
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	13536	51372
Постачання готових страв для подій	185	799
Постачання інших готових страв	705	2931
Обслуговування напоями	1789	7712
Діяльність туристичних агентств	4554	5818
Діяльність туристичних операторів	2124	116
Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	656	1064

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Цікавим і корисним для аналізу практики визначення оціночних показників матеріального стимулювання та впровадження системи мотиваційних чинників персоналу готельного підприємства є досвід мережі «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ ГРУП» [18]. Повномасштабна війна стала для підприємств України викликом і каталізатором для важливих змін, які потребували перегляду традиційних підходів, впровадження нових стратегій та оновлення процесів. Не є винятком і сфера готельного бізнесу. Так, зокрема, компанія Reikartz Hotel Group швидко зрозуміла, що застосованих нею методів недостатньо, а криза вимагає застосування різноманітних варіацій технологій, креативності та відповідності корпоративній культурі. Саме завдяки налагодженому процесу корпоративного навчання в LMS Collaborator компанії максимально швидко вдалося реалізувати важливі кейси, серед яких – підготовка нових керівників із кадрового резерву та організація зовнішньої перепідготовки персоналу для відновлення робочого капіталу. Reikartz Hotel Group – це міжнародна мережа готелей, яка об'єднує 40 готелей в Україні та за її межами. Сьогодні п'ять готельних мереж в Україні об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group: Reikartz Hotels, VITAPARK, Optima Hotel, RAZIOTEL и Reikartz Collection Hotel. Компанія Reikartz Hotel Group працює з платформою LMS Collaborator більш як 5 років. Одночасно на порталі навчається більш як 1200 співробітників, для яких таке навчання сприяє можливості підвищити не тільки свій рівень освіти за відповідним фахом, але й мати вагомі підстави отримати підвищення в посаді, отримуючи відповідно більшу заробітну плату та інші матеріальні вигоди залежно від результатів виконаної роботи.

Для прикладу реалізації на практиці методів і технологій розробки та застосування процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України наведемо певні аспекти з досвіду діяльності об'єктів мережі Optima Hotels & Resorts та застосованої там системи мотивації та стимулювання співробітників. Перш за все, доцільно зазначити, що система мотивації в мережі Optima Hotels & Resorts запроваджується з метою [23]:

- створення справедливої винагороди за знання стандартів, регламентів та положень компанії;
- створення справедливої винагороди за якісне виконання стандартів компанії та надання сервісу;
- надання співробітнику як морального, так і матеріального задоволення від досягнутих результатів у навчанні та розвитку;
- підвищення лояльності співробітника до компанії.

Для навчання працівників компанії Optima Hotels & Resorts розроблений та постійно оновлюється відповідний електронний ресурс.

Провести відповідну оцінку процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств компанії Optima Hotels & Resorts, зокрема, можливо й за результатами її фінансового стану, про що свідчать достатньо позитивні дані фінансової звітності низки підприємств, які входять у цю мережу. В компанії Optima Hotels & Resorts перевагами для роботи співробітників визначено декілька основних аспектів:

1. Система навчання працівників.
2. Стажування та відрядження до інших міст. Обмін досвідом із співробітниками інших країн.
3. Можливість брати участь у мережевих професійних конкурсах.
4. Надання форми та харчування працівникам. Стабільність та соціальні гарантії.
5. Програма «Приведи друга».
6. Знижки для працівників мережі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» (далі – ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ») відповідно до звітності за 2023 рік налічувала в своєму штатному розписі 916 працівників. Фінансові результати ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» за звітний 2023 рік порівняно з таким же попе-

реднім періодом дозволяють визнати певне покращення стану в господарській діяльності готельного підприємства. Так, наприклад, за звітний період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив 445864 тис. грн, що суттєво більше порівняно з аналогічним періодом попереднього 2022 року – 316554 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також характеризувалася певним підвищенням своїх показників – у звітному 2023 році – 345571 тис. грн, а у 2022 році – 227154 тис. грн. Валовий: прибуток збільшився на 10893 тис. грн. Матеріальні затрати мають тенденцію до збільшення. Витрати на оплату праці у звітному році становили 100500 тис. грн, в 2022 році – 38256 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи також збільшилися більше ніж у два рази та налічували 22 616 тис. грн, у той час, як у 2022 році – 11224 тис. грн.

Звіт про рух грошових коштів зазвичай здійснюється прямим методом. Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у звітному 2023 році становила 607521 тис. грн, що майже вдвічі більше за попередній рік. Витрачання на оплату товарів ((робіт, послуг) у 2023 р. – 310896 тис. грн, що також значно більше за попередній 2022 рік. Витрати на оплату праці були в розмірі 76022 тис. грн. У 2022 році ці витрати становили 30337 тис. грн. Відрахувань на соціальні заходи у 2023 році – 22 261 тис. грн, у 2022 році – 10716 тис. грн. На кінець звітного року на підприємстві фіксувався залишок коштів у розмірі 14334 тис. грн, у цей же період 2022 року залишок коштів становив 8025 тис. грн [31].

Практикою доведено, що «впровадження правильно підібраних методів мотивування співробітників здатне значно скоротити коефіцієнт плинності кадрів у компаніях, а також знизити загальний рівень дефіциту кваліфікованого персоналу» [26]. Серед низки ключових шляхів, якими готельне підприємство може задовольнити потреби співробітників, варто назвати таку, як відкриття можливостей. Це, перш за все, стосується таких потреб, як проживання, медичне страхування, заробітна плата. Наприклад, за даними порталу Officevibe, 32% співробітників у світі не вважають, що їм справедливо платять за роботу. Варто дослідити й досвід Ribas Hotels Group, де застосуються методи грошової мотивації, що зумовлює постійний моніторинг ставок за деякими спеціальностями та прийняття швидких рішень щодо їх змін, а також негрошової мотивації [26].

В компанії не тільки дотримуються конкурентного рівня заробітної плати, але й впроваджують систему мотивації для співробітників готелів відповідно від терміну роботи в компанії. Це можуть бути щомісячні доплати, на рівень яких впливає термін роботи працівника в мережі. Так, зокрема, середній період роботи в компанії серед офісних працівників – 1,5 року, що пов'язано, перш за все, зі швидкими темпами розвитку компанії та періодичним набором штатних працівників. Керівники відділів мають стаж понід 7 років, а середній термін роботи менеджерів підрозділів – понад 3 роки. У деяких готелях цей показник може сягати майже 4 роки, але є достатньо різноманітним у зв'язку з різними термінами відкриття готелів.

У Ribas Hotels Group налагоджено відкритий обмін думками зі співробітниками щодо їхніх кар'єрних можливостей. Прикладом є покоївки та адміністратори, що працювали на підвищення до менеджерів готелів. Надання персоналу можливості для професійного зростання є вагомим аргументом для мотивації персоналу. Оприлюднено дані, що у разі, якщо «адаптація робітника включає електронне навчання, коефіцієнт утримання збільшується до 60%» [26]. У компанії Ribas Hotels Group наразі функціонує відділ навчання та оцінки співробітників. Компанія організовує внутрішню освіту для співробітників, впроваджує щотижневе мікронавчання, оплачує додаткові курси та надає можливість відвідувати професійні заходи, які сприяють підвищенню кваліфікації, що допомагає співробітникам відчувати підтримку від компанії та розвиватися. Отже, Ribas Hotels Group впроваджує різноманітні форми стимулювання та мотивації працівників, де задіяні такі інструменти впливу, взаємозв'язку та комуні-



кації, як: обговорення, забезпечення професійного розвитку, гнучкість щодо графіків роботи, проведення часу поза роботою.

Таким чином можливо стверджувати про доцільність розробки сприятливого для стабільно успішного функціонування готельного підприємства механізму стимулювання його персоналу. Перш за все, варто чітко пояснювати персоналу про пряму залежність обсягу коштів, які можуть бути витрачені на їх стимулювання завдяки покращенню фінансових показників діяльності підприємства. Також варто залучати персонал до створення моделі стимулювання праці завдяки визначенню пріоритетних потреб як для колективу в цілому, так і для окремих категорій працівників (внутрішньо переміщені особи, працівники з відповідним рівнем фахової освіти, багатодітні тощо).

**Висновки.** Основним результатом дослідження є узагальнення існуючих теоретико-методологічних підходів до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства та визначення базових сегментів у практиці їх функціонування в умовах воєнного стану в Україні та в повоєнний період, що й зумовило наукову новизну цього дослідження. Отже, оцінювання рівня якості управління підприємствами готельного бізнесу та оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України доцільно здійснювати завдяки застосуванню соціологічного підходу, моделей компетенцій, індикативних оціночних показників, порівняльним характеристикам щодо вкладу кожного працівника та відповідних фахових підрозділів у результати діяльності підприємства. Для стимулювання процесів адаптації персоналу готельних підприємств до існуючих умов праці та формування мотиваційних чинників щодо формування колективної та індивідуальної відповідальності за результати роботи актуальним вбачається створення відкритого простору для визначення, аналізу та адекватного реагування на всі прояви позитивних і негативних явищ у виробничому середовищі та управлінській ланці. Розробка та впровадження методики чіткого визначення внеску кожного працівника в кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства, моделювання ситуативних проблемних питань і напрямки їх вирішення, реалізація на практиці адаптивних й заохочувальних управлінських заходів щодо матеріального стимулювання персоналу доцільно враховувати під час формування умов колективного договору з урахуванням зворотнього зв'язку між управлінською ланкою готельного підприємства та його персоналом на всіх етапах життєвого циклу готельного продукту. Однією з важливих умов для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України під час воєнного стану має стати безумовна відповідальність за надання якісних готельних послуг відповідно до чинного законодавства України, що зумовлює зацікавленість управлінської ланки готельного закладу вишукувати методи та ресурси для створення стабільно мотивованого колективу. Одним із важелів для мотивації персоналу бути зацікавленим працювати у конкретному визначеному закладі має стати й створення та реалізація відповідної системи матеріального стимулювання персоналу. Дані, викладені в науковій статті, можуть бути цікавими та корисними не тільки з точки зору теоретико-методологічних концептів, але й в практиці господарської діяльності готельних підприємств в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Антоненко І.Я., Мельник І.Л., Вошана М.В. Практика HR-менеджменту в українській готельній мережі. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 62. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-8>
2. Атаманенко К. Завдяки технологіям та культурі навчання: як Reikartz Hotel Group адаптував бізнес до умов війни. 4 elearning кейси. 2023. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/> (дата звернення: 09.07.2024).

3. 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>
4. Босовська М., Ведмідь Н., Полтавська О. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу. *Ефективна економіка*. Електронне наук. вид. Дніпропетровськ. Держ. аграрно-екон. ун-т. 2019. № 2. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/>
5. 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>
6. 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>
7. Єремія Г.І., Цепенда М.М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «ГЕОРГ ПАРК». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>
8. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 2. С. 26–29. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4)
9. 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>
10. Козак К.Б., Корскова 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>
11. 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)
12. Крайнюк Л.М., Полчанінова І.Л., Баландіна І.С. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід. *Регіональна економіка. Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-67-73>
13. Кучерява А., Горювий 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>
14. 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». 2021. № 4. С. 45–51. DOI: [doi: 10.20998/2519-4461.2021.4.45](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45)
15. 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>
16. 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)
17. 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>
18. Магалецька І. Готельний бізнес в умовах воєнного стану на прикладі мережі «РЕЙКАРП ХОТЕЛ ГРУП». *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. Секція 1. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. 08.12.2022. С. 69–71. URL: <https://sportsscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1325/1289>
19. 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> (дата звернення: 09.07.2024).

20. 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>
21. Непочагено В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
22. Офіційний сайт Держстат України. Дата останньої модифікації: 19.07.2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2024).
23. Офіційний сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/> (дата звернення: 09.07.2024).
24. 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>
25. 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*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/50.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf)
26. Працюємо з персоналом: як нівелювати вплив кадрового дефіциту на компанію. 2023. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rabotaem-s-personalom-kak-nivelirovaty-vliyanie-kadrovogo-defitsita-na-kompaniyu/>
27. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>
28. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI_2020_1_15)
29. 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>
30. Теребух А., Льницька-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>
31. Фінансова звітність. URL: [https://clarity-project.info/edr/35850930/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/35850930/finances?current_year=2023) (дата звернення: 09.07.2024).
32. Черниш І., 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)
33. Якимець А. Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. 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](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf)

### References:

1. Antonenko I., Melnyk I. & Voshchana M. (2021) Praktyka NR-menedzhmentu v ukrainiskii hotelnii merezhi [R-management practice in the ukrainian hotel chain]. *Market infrastructure. Economics and business management*, issue 62, pp. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-8> (in Ukrainian)
2. Atamanenko K. (2023) Zavdiaky tekhnolohiiam ta kulturi navchannia: yak Reikartz Hotel Group adaptuvav biznes do umov viiny. 4 elearning keisy [Through technology and a culture of learning: how Reikartz Hotel Group adapted its business to war conditions. 4 elearning cases]. Available at: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/> (accessed July 9, 2024). (in Ukrainian)
3. Bortnik S. & Vozniuk Ju. (2023) Osoblyvosti rozvytku ta motyvatsiia pidpriumystva 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> (in Ukrainian)

4. Bosovska M., Vedmid H. & Poltavska O. (2019) Teoretychni osnovy stymulivannia personalu subiektiv hotelnogo biznesu [Theoretical foundations of staff incentives for hotel business entities]. *Effective economy. Electronic scientific edition*. Dnipropetrovs'k. State Agrarian and Economic University. No. 2. Available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/> (in Ukrainian)
5. 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> (in Ukrainian)
6. Guczan O. M., Kuchynskij V. A. & Kramskoj D. Yu. (2019) Naukometrychna systematyzaciya teoretychnykh pidkhodiv do formuvannia motyvaciyi [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]. *Visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu "Xarkivskyy politekhnichnyy 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> (in Ukrainian)
7. Yeremiia H. & Tsependa M. (2022) Analiz motyvatsiinoi systemy menedzhmentu hotelno-restorannoho kompleksu "HEORH PARK" [Analysis of the motivational management system of the "GEORG PARK" hotel and restaurant complex]. *Economy and Society*. issue 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (in Ukrainian)
8. Ilnitska-Gykvachuk G. (2022) Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku hotelnykh merezh v Ukraini [Current status and development prospects of hotel networks in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 6, vol. 2, pp. 26–29. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4) (in Ukrainian)
9. 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> (in Ukrainian)
10. Kozak K. B., Korsikova N. M. & Petrenko Yu. O. (2023) Upravlinnia motyvatsiieu 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> (in Ukrainian)
11. Koshchii O. V. (2023) Vytraty na personal na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Personnel costs at domestic enterprises]. *Economic sciences. Regional economy*, 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) (in Ukrainian)
12. Kraynyuk L., M., Polchaninova I., L. & Balandina I., S. (2019) [Assessing the Quality of Managing Enterprises in the Hotel and Restaurant Sector of the Region: Sociological Approach]. *Regional economy. The Problems of Economy*, no. 1 (39), pp. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-67-73> (in Ukrainian)
13. Kucheriava A. S. & Gorovyi D. A. (2021) Systema udoskonalennia motyvatsii personalu [System for improving staff motivation]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 3, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21> (in Ukrainian)
14. Kuchynskiy V. A. & Gutsan O. M. (2021) Formuvannia efektyvnoyi systemy motyvaciyi personalu na osnovi modelej kompetencij [Formation of an effective system motivation personnel on the basis of competence models]. *Visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu "Xarkivskyy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)*: zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "XPI". No. 4, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45> (in Ukrainian)
15. Levytska I. V., Klymchuk A. O. & Kozhushko S. P. (2023) Problemy z rivnem oplaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (58), pp. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11> (in Ukrainian)
16. Levytska I. V. & Klymchuk A. O. (2022) Upravlinnia personalom hotelno-restorannoi 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) (in Ukrainian)

17. Liubomudrova 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 – Economy and society*, no 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31> (in Ukrainian)
18. Magaletska I. (2022) Hotelnyi biznes v umovakh voiennoho stanu na prykladi merezhi “REIKARTs KhOTEL HRUP” [Hotel business in the conditions of martial law on the example of the Reikartz Hotel Group]. *Modern trends and strategies of development of the hotel and restaurant business*. Section 1: Lviv State University of Physical Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture. 08.12. Pp. 69–71. Available at: <https://sportsscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1325/1289> (in Ukrainian)
19. Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [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> (accessed July 9, 2024). (in Ukrainian)
20. Nazarenko L. M. (2023) Motyvatsiyni 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> (in Ukrainian)
21. 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> (in Ukrainian)
22. Ofitsiynyi sait State Statistics Service of Ukraine. Date of last modification: 19.07.2024. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed July 20, 2024). (in Ukrainian)
23. Ofitsiynyi sait TOV “Optima Khotel Menedzhment” [Official website of Optima Hotel Management LLC]. Available at: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/> (accessed July 9, 2024). (in Ukrainian)
24. 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> (in Ukrainian)
25. 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*. Vol. 4 (21), pp. 311–318. Available at: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/50.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf) (in Ukrainian)
26. Pratsiuemo z personalom: yak niveliuvaty vplyv kadrovoho defitsytu na kompaniiu (2023) [Working with staff: how to mitigate the impact of staff shortages on the company]. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rabotaem-s-personalom-kak-nivelirovaty-vliyanie-kadrovogo-defitsita-na-kompaniyu/> (accessed July 15, 2024). (in Ukrainian)
27. Protsyk I. & Kara N. (2020) Plynnist kadriv na pidpriemstvi ta shliakhy yii zmnshennia [Staff turnover in enterprises and ways to reduce]. *Young Scientist*, no. 3 (79), pp. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52> (in Ukrainian)
28. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15) (in Ukrainian)
29. 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> (in Ukrainian)
30. Terebukh A. & Ilnytska-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> (in Ukrainian)
31. Finansova zvitnist [Financial statements]. Available at: [https://clarity-project.info/edr/35850930/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/35850930/finances?current_year=2023) (accessed July 9, 2024). (in Ukrainian)

---

32. Chernysh I. & 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) (in Ukrainian)

33. 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](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf) (in Ukrainian)

---