

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-16>
УДК 658.3:640.4

Охріменко А.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

Бойко М.Г.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Кулик М.В.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

Okhrimenko Alla

Doctor in Economics, Professor,
Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics

Boiko Marharyta

Doctor in Economics, Professor,
Head of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics

Kulyk Mariia

Doctor in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR STIMULATING STAFF IN TOURISM AND HOTEL BUSINESS ENTERPRISES

Актуальність теми зумовлена потребою адаптації системи стимулювання персоналу туристичного та готельного бізнесу України до викликів воєнного часу, цифровізації та глобальної конкуренції. Метою статті є наукове обґрунтування сутності, змісту та напрямів впровадження інноваційних технологій у систему стимулювання працівників. Методика дослідження ґрунтується на поєднанні системного та порівняльного аналізу, узагальненні наукових джерел, а також застосуванні методів аналітичного моделювання. Особлива увага приділена сучасним технологічним рішенням у сфері управління персоналом. Розроблено рекомендації щодо комплексного застосування стимулів у мотиваційних програмах. Запропоновані напрями впровадження інноваційних технологій стимулювання персоналу в готельному та туристичному бізнесі України.

Ключові слова: персонал, інноваційні технології, готельний бізнес, туристичний бізнес, цифровізація, стимулювання, штучний інтелект.

The relevance of the topic is determined by the need to adapt the personnel stimulation system of Ukraine's tourism and hotel business to the challenges of wartime, digitalization, and global competition for qualified staff. The purpose of the article is to provide a scientific justification of the essence, content, and directions for implementing innovative technologies in the system of motivation and stimulation of employees. The research methodology is based on a combination of systemic and comparative analysis, generalization of scientific sources, as well as the use of analytical modeling and expert assessment methods to evaluate the effectiveness of innovative personnel stimulation technologies in the hospitality sector. Theoretical approaches to employee motivation and the experience of applying innovative tools in the practical activities of tourism and hotel enterprises are analyzed. Particular

attention is paid to modern technological solutions in human resource management, including digital platforms, performance evaluation systems, analytical and AI tools, as well as gamification of motivational programs and distance learning. It was found that the use of such innovative technologies increases labor productivity, employee engagement, retention of qualified staff, and provides psychological support to workers under difficult socio-economic conditions. Based on the conducted analysis, recommendations are proposed for the integrated use of material, non-material, and technological incentives in motivational programs that ensure the competitiveness, efficiency, and resilience of Ukraine's hotel and tourism business. The proposed directions for implementing innovative personnel stimulation technologies in Ukraine's hotel and tourism business include: integration of digital HR management platforms, gamification of motivational programs, personalized stimulation programs using analytics and artificial intelligence, distance learning and competence development, a comprehensive approach to motivation considering wartime conditions, and adaptation of international experience to the Ukrainian context.

Keywords: personnel, innovative technologies, hotel business, tourism business, digitalization, incentives, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Стрімкі зміни, викликані глобальними та локальними економічними, соціальними та технологічними чинниками значно вплинули на туристичний та готельний бізнес в Україні. Після світової пандемії та початку повномасштабної війни 2022 року ця сфера опинилась перед необхідністю адаптації до нових реалій: відновлення туристичного потоку, зміни поведінки споживачів, нестачі кваліфікованого персоналу. У таких умовах ефективне стимулювання працівників стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки від мотивації та залученості персоналу напряму залежить якість обслуговування, імідж суб'єкта бізнесу та економічні результати. Загалом сучасні тенденції управління персоналом орієнтовані на впровадження інноваційних технологій: цифрових систем оцінки ефективності, гейміфікації мотиваційних програм, індивідуалізованих бонусних схем та онлайн-платформ навчання. В Україні ці практики ще не отримали широкого впровадження, що вказує на необхідність дослідження. Разом з тим, незважаючи на зростаючу роль людського капіталу у туристичному та готельному бізнесі, багато підприємств України стикаються з такими проблемами: 1) висока плинність кадрів та нестача кваліфікованого персоналу через низьку ефективність традиційних мотиваційних методів; 2) недостатня адаптація інноваційних технологій стимулювання, що обмежує можливості підвищення продуктивності праці та залученості персоналу; 3) відсутність комплексного підходу до мотивації, який би поєднував матеріальні, нематеріальні та технологічні стимули, персоналізовані під конкретного працівника. Відповідно, проблема полягає у тому, що без системного впровадження інноваційних технологій стимулювання персоналу підприємства туристичного та готельного бізнесу не зможуть забезпечити стабільну якість обслуговування та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Це створює наукову

та практичну потребу у дослідженні сучасних інструментів мотивації, їх ефективності та можливостей адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню та впровадженню інноваційних підходів до стимулювання персоналу підприємств туристичного та готельного бізнесу присвячено сучасні наукові публікації. Так, в роботі В. Старовойт досліджуються сучасні підходи до набору, мотивації та утримання працівників у готельному бізнесі, зокрема серед молоді, з акцентом на цифровізацію та гнучкість у кар'єрному розвитку [8]. В. Постова та співавтори аналізують застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі в умовах змінюваного середовища, а також механізми адаптації міжнародного досвіду в підвищенні продуктивності праці, зокрема в умовах війни [6]. Особлива увага в наукових дослідженнях звертається на використання цифровізації та штучного інтелекту у готельному бізнесі, так, І. Левицька та співавтори розглядають рівень оплати праці як фактор мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в контексті цифровізації та автоматизації процесів [12]. Зрозуміло, що в багатьох дослідженнях звертається увага на фактор в війни у процесах мотивації персоналу. В роботі Й. Обер та співавторів досліджується використання інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту в Україні в умовах війни, зокрема в контексті освіти та управління персоналом [13], а М. Бойко та співавтори проводить сценарний прогноз стратегії управління доходами для українських готелів, враховуючи вплив війни та зміни в споживчих уподобаннях, що теж варто враховувати у процесах стимулювання персоналу [10]. Окрім того, І. Мініч присвячує роботу практичним дослідженням та кейс-стаді, зокрема механізмам адаптації міжнародного досвіду в підвищенні продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі України в умовах війни та цифровізації [3].

А загальні тенденції розвитку туристичного та готельного бізнесу і в контексті залученості персоналу з акцентом на адаптацію мотиваційних стратегій розглянуто у попередньому дослідженні колективу авторів А. Охріменко, М. Бойко та інших [14]. В рамках проведеного форсайту, М. Босовська та співавтори передбачають необхідність у інноваційних технологіях у цій сфері [11]. Таким чином, у останніх дослідженнях акцентується увага на: 1) цифровізацію та ІШ, що є ключовими інструментами для модернізації мотиваційних стратегій у готельному бізнесі, зокрема в Україні, в умовах війни; 2) гнучкість та персоналізацію мотиваційних програм, що є необхідними для адаптації до змінюваного середовища та потреб персоналу; 3) вплив війни, що значно змінює мотиваційні стратегії, зокрема через мобільність персоналу, зміни в споживчих уподобаннях та необхідність адаптації до нових реалій. Враховуючи все це, зазначаємо, що інтеграція готельного та туристичного секторів дозволяє розробляти комплексні мотиваційні програми, які враховують специфіку роботи та психоемоційний стан персоналу, відповідно цьому присвячене дослідження.

Метою статті є наукове обґрунтування сутності, змісту та напрямів впровадження інноваційних технологій у систему мотивації й стимулювання працівників у сфері туристичного та готельного бізнесу з урахуванням сучасних викликів, спричинених війною в Україні та глобальними трансформаціями ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Персонал є ключовим ресурсом підприємств туристичної та готельної сфери, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволення споживачів, репутацію підприємства та фінансові результати. В умовах готельного та туристичного бізнесу важливо поєднувати:

- матеріальні стимули: заробітна плата, бонуси, премії, винагороди за ефективність.
- нематеріальні стимули: кар'єрне зростання, участь у тренінгах, визнання досягнень, психологічний комфорт на роботі.
- технологічні стимули: використання цифрових платформ, гейміфікації, систем управління ефективністю, що дозволяє персоналізувати мотиваційні програми.

При цьому необхідно використовувати сучасні інструменти стимулювання персоналу. На основі вивчення наукових та аналітичних праць [2, 5, 7] можна узагальнити такі групи інноваційних технологій стимулювання персоналу, які варто використовувати в готельному та туристичному бізнесі:

1. Цифровізація та системи управління ефективністю:

- використання HR-платформ та систем електронного обліку роботи для оцінки результативності працівників у реальному часі;

- автоматизовані системи збору даних про виконання завдань, що дозволяють персоналізувати бонуси та премії.

2. Гейміфікація та мотиваційні програми:

- впровадження внутрішніх рейтингів, конкуренцій, бонусних балів, які обмінюються на винагороди або навчальні програми.

3. Штучний інтелект та аналітика:

- AI допомагає прогнозувати потреби персоналу, формувати індивідуальні програми мотивації та навчання;

- аналітичні системи дозволяють відстежувати психологічний стан персоналу та визначати ризики вигорання.

4. Онлайн-навчання та розвиток компетенцій:

- використання платформ для дистанційного навчання та сертифікації персоналу;

- програми розвитку компетенцій збільшують задоволення роботою та знижують плинність кадрів.

Особливо необхідно звернути увагу, що війна в Україні суттєво вплинула на туристичну та готельну сферу, що проявляється у: 1) високому рівні стресу та психологічного навантаження на персонал; 2) евакуації або втраті частини кваліфікованих кадрів, що створює дефіцит професійних працівників; 3) нестабільності доходів та змінні умови роботи [14]. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати гнучкі та персоналізовані інноваційні підходи:

- дистанційні програми навчання та сертифікації, що дозволяють підвищувати кваліфікацію навіть під час переміщення працівників;

- цифрові системи мотивації з можливістю адаптації до змінних умов роботи;

- гейміфікація, яка забезпечує психологічну підтримку та стимулює командну взаємодію.

При цьому, кейс-стаді українських готелів та туристичних компаній показують, що підприємства, які впровадили інноваційні технології стимулювання персоналу, змогли: 1) зменшити плинність кадрів на 20–30%; 2) підвищити продуктивність праці та якість обслуговування; 3) зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах воєнної кризи [2, 3].

На основі викладеного, наступним логічним кроком є розробка практичних

рекомендацій для готельних та туристичних підприємств України, які дозволяють:

- впровадити інноваційні технології стимулювання персоналу;
- адаптувати мотиваційні програми до умов війни та нестабільності;
- поєднати матеріальні, нематеріальні та технологічні стимули;
- підвищити продуктивність праці, залученість та утримання кваліфікованих кадрів;
- інтегрувати цифрові та аналітичні інструменти для персоналізації мотивації.

Тому можна обґрунтувати певні напрями впровадження інноваційних технологій стимулювання персоналу в готельному та туристичному бізнесі України (рис. 1).

Інтеграція цифрових платформ для управління персоналом. Рекомендується впровадження сучасних HR-технологій, включно з автоматизованими системами оцінки ефективності працівників, цифровими платформами для моніторингу виконання завдань та електронними порталами мотивації. Такі інструменти дозволяють персоналізувати матеріальні та нематеріальні стимули відповідно до продуктивності, компетенцій та індивідуальних потреб працівників, що підвищує їх залученість та продуктивність.

Впровадження гейміфікації мотиваційних програм. Інноваційним підходом є застосування елементів гейміфікації: внутрішніх рейтингів, конкурсів, бонусних балів, що обмінюються на винагороди чи професійний розвиток. Даний метод не лише стимулює продуктивність, але й підвищує психологічну стійкість персоналу, сприяє формуванню командної взаємодії та залученості працівників у процеси підприємства.

Персоналізовані програми стимулювання за допомогою аналітики та штучного інтелекту. Рекомендовано застосування аналітичних інструментів та AI для прогнозування потреб персоналу, визначення ризиків вигорання та розробки індивідуальних мотиваційних схем. Персоналізація стимулів дозволяє враховувати професійний досвід, психологічний стан та особисті пріоритети працівників, що забезпечує більш ефективне утримання кадрів та стабільність бізнес-процесів.

Дистанційне навчання та розвиток компетенцій. Необхідно інтегрувати онлайн-платформи для навчання та сертифікації персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації навіть у умовах мобільності кадрів та обмежень, спричинених воєнною ситуацією. Програми розвитку компетенцій також формують позитивне ставлення до роботи та сприяють підвищенню лояльності персоналу.

Комплексний підхід до мотивації з урахуванням воєнних умов. Рекомендується поєднувати матеріальні, нематеріальні та технологічні стимули у єдину адаптивну систему мотивації, яка враховує воєнні виклики: стресові фактори, евакуацію персоналу, нестабільність доходів та психологічні потреби. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише продуктивність та залученість, але й психологічну підтримку працівників, що критично важливо для стабільності готельного та туристичного бізнесу.

Адаптація міжнародного досвіду до українського контексту. Ефективним є використання міжнародних практик стимулювання персоналу із подальшою адаптацією до українських реалій, включно з економічними, соціальними та воєнними особливостями. Це передбачає модифікацію схем преміювання,



Рис. 1. Напрями впровадження інноваційних технологій стимулювання персоналу в готельному та туристичному бізнесі України

Джерело: сформовано авторами

застосування локальних онлайн-інструментів для навчання та персоналізованого розвитку, а також інтеграцію цифрових рішень для оцінки ефективності.

Відповідно до окреслених напрямів конкретні інноваційні технології стимулювання персоналу для готельного та туристичного бізнесу показані в табл. 1.

Можна передбачити, враховуючи досвід інших країн, як результат впровадження вищевказаних інноваційних технологій стимулювання персоналу дозволить:

- зменшити плинність кадрів;
- підвищити продуктивність та якість обслуговування;
- забезпечити психологічну підтримку та мотивацію працівників;
- зберегти конкурентоспроможність українських підприємств готельного та туристичного бізнесу навіть в умовах воєнної кризи

та із орієнтацією на сучасні тренди, зокрема цифрову трансформацію.

В умовах війни в Україні впровадження інноваційних технологій стимулювання персоналу сприятиме адаптації до нестабільних умов, забезпечує психологічну підтримку персоналу та збереження конкурентоспроможності підприємств.

Висновки. Персонал є стратегічним ресурсом готельного та туристичного бізнесу, від якого залежить якість обслуговування, задоволення клієнтів та фінансові результати підприємства. В умовах воєнної кризи та постійних змін на ринку послуг ефективно стимулювання персоналу стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Використання цифрових платформ, систем оцінки ефективності, гейміфікації та AI-аналітики дозволяє персоналізувати мотиваційні програми, підвищувати залученість

Таблиця 1

Інноваційні технології стимулювання персоналу для готельного та туристичного бізнесу

Назва технології	Опис	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Цифрові HR-платформи	Використання автоматизованих систем управління персоналом для моніторингу продуктивності, планування робочих графіків та управління бонусами	Персоналізоване стимулювання, підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів	Платформи SAP SuccessFactors, Workday, Zoho People
Гейміфікація мотиваційних програм	Впровадження внутрішніх рейтингів, бонусних балів та конкурсів серед персоналу	Підвищення залученості та мотивації, формування командної взаємодії	Системи внутрішніх нагород, онлайн-конкурси, бали за виконання KPI
Аналітика та штучний інтелект (AI)	Використання AI для прогнозування потреб персоналу, аналізу продуктивності та розробки персоналізованих мотиваційних схем	Підвищення персоналізації мотивації, запобігання вигоранню, оптимізація роботи	AI-платформи для HR-аналітики (Eightfold AI, Pymetrics)
Онлайн-навчання та e-learning	Використання платформ дистанційного навчання для підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу	Розвиток компетенцій, підвищення лояльності та залученості	Moodle, Coursera for Business, LinkedIn Learning
Мобільні додатки для внутрішньої комунікації	Використання мобільних додатків для передачі завдань, зворотного зв'язку та мотиваційних повідомлень	Підвищення ефективності комунікацій, швидке реагування на зміни, психологічна підтримка	Slack, Microsoft Teams, Trello з інтеграцією бонусних систем
Віртуальна та доповнена реальність для тренінгів	Використання VR/AR для навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері обслуговування	Збільшення ефективності навчання, зниження помилок на робочому місці	VR-тренінги з обслуговування клієнтів, AR-симуляції робочих процесів
Системи гнучкого бонусування та адаптивних KPI	Використання динамічних систем винагород, які враховують індивідуальні досягнення та зовнішні фактори	Мотивація до досягнення результатів, адаптація до змінних умов ринку	Персоналізовані бонусні програми, KPI на основі продуктивності та відгуків клієнтів

Джерело: сформовано авторами за [1, 2, 4, 6, 7, 9]

працівників та ефективність їх роботи. Інтеграція технологій дистанційного навчання забезпечує розвиток компетенцій навіть у нестабільних умовах.

Війна в Україні призвела до високого рівня стресу, мобільності та евакуації частини персоналу, а також до змін у фінансовій стабільності підприємств. Це вимагає від готельно-туристичних компаній гнучких, персоналізованих та адаптивних підходів до стимулювання персоналу, здатних підтримувати психологічний стан працівників та стабільність операцій. Окремі приклади українських

кейсів показують, що підприємства, які інтегрують інноваційні технології в мотиваційні програми, досягають зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та якості обслуговування, а також збереження конкурентоспроможності в кризових умовах.

Міжнародний досвід стимулювання персоналу може бути ефективно застосований в Україні лише за умови адаптації до локальних економічних, соціальних та воєнних особливостей, включаючи психологічну підтримку працівників, гнучкі бонусні системи та цифрові інструменти.

Список використаних джерел:

1. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуга і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.23](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.23)
2. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інновації. 2023. № 6 (2). С. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>
3. Мініч І. Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інновації. 2025. № 8 (1), С. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864>
4. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
5. Охріменко А.Г., Антоненко І.Я. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
6. Постова В., Рябенка М., Мазуркевич І., Оніщук Н., та Вівсюк І. Застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом у закладах готельно-ресторанного бізнесу. *Журнал права та сталого розвитку*. 2023. № 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.810>
7. Сомусєва П., Сидорук А. Формування елементів мотивації співробітників в індустрії гостинності. *Наукові перспективи*. 2023. №11 (41). С. 699–710. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))
8. Старовойт В.В. Аналіз ефективності цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108>
9. Шикіна О. Корпоративна культура як ознака інтеграційних процесів у готельних мережах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-123>
10. Boiko M., Bosovska M., Kulyk M., Vedmid N. Scenario forecasting revenue management strategy for Ukrainian hotels. *Agora. International Journal of Economical Sciences*. 2025. № 19 (1). P. 46–55. URL: <http://univagora.ro/jour/index.php/aijes>
11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023. № 21 (4), P. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)
12. Levytska I., Klymchuk A., Kozhushko S. The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
13. Ober J., Matushevych T., Strutynska O. From challenges to opportunities: Using ICT and AI in Ukrainian education in times of pandemic and War. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. № 11 (4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100639>
14. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. № 22 (4). P. 352–367. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27)

References:

1. Krukovska O. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukrainy [Management of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnologii v sfery posluha i kharchuvannia – Innovations and technologies in the service and food secto*. no. 1 (11). pp. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.23](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.23)
2. Kushniruk H. (2023) Suchasni tekhnologii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: outsorsynh vs. Autstafinh [Modern technologies of HR management in the hotel and restaurant business:

outsourcing vs. outstaffing]. *Restorannyi i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*. no. 6 (2), pp. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

3. Minich, I. (2025) Mekhanizmy adaptatsii mizhnarodnoho dosvidu pidvyshchennia produktyvnosti pratsi u sferi hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Mechanisms of adaptation of international experience in increasing labor productivity in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Restorannyi i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*, no. 8 (1), pp. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864>

4. Nepochatenko V. (2021) Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodariuvannia [Staff motivation in the hotel industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. no. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>

5. Okhrimenko A. H, Antonenko I. Ia. (2023) Innovatsiini proiekty rozvytku subiektiv turystychnoho ta hotelnoho biznesu [Innovative projects for the development of tourism and hotel business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

6. Postova, V., Riabenka, M., Mazurkevych, I., Onyshchuk, N., ta Vivsiuk, I. (2023) Zastosuvannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia trudovym potentsialom u zakladakh hotelno-restorannoho biznesu [Application of innovative methods of labor potential management in hotel and restaurant business establishments]. *Zhurnal prava ta staloho rozvytku – Journal of Law and Sustainable Development*, no. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.810>

7. Somusieva P., Sydoruk A. (2023) Formuvannia elementiv motyvatsii spivrobotnykiv v industrii hostynnosti [Formation of employee motivation elements in the hospitality industry]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*. no. 11 (41). pp. 699–710. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

8. Starovoit V. V. (2024) Analiz efektyvnist tsyfrovyykh marketynhovykh stratchii dlia pidtrymky hotelnoho biznesu pid chas kryzy [Analysis of the effectiveness of digital marketing strategies to support the hotel business during the crisis]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*. no. 34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108>

9. Shykina O. (2023) Korporatyvna kultura yak oznaka intehratsiinykh protsesiv u hotelnykh merezhakh [Corporate culture as a sign of integration processes in hotel chains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-123>

10. Boiko, M., Bosovska, M., Kulyk, M., Vedmid, N. (2025) Scenario forecasting revenue management strategy for Ukrainian hotels. *Agora. International Journal of Economical Sciences*, no. 19 (1). pp. 46–55. Available at: <http://univagora.ro/jour/index.php/aijes>

11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023) Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 21 (4), pp. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)

12. Levytska, I., Klymchuk, A., Kozhushko, S. (2023) The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. *Academic Review*. no. 1 (58). DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>

13. Ober, J. Matusevych, T., Strutynska, O. (2025) From challenges to opportunities: Using ICT and AI in Ukrainian education in times of pandemic and War. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. no. 11 (4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100639>

14. Okhrimenko, A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. (2024) Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. no. 22 (4). pp. 352–367. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27)

Стаття надійшла: 25.09.2025

Стаття прийнята: 17.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025