

UDC 005.95/.96:658.8:640.4:004
DOI: 10.24025/2306-
4420.77(4).2025.344849

JEL Classification Code: M31,Z30

Article's History:

Received: 28.08.2025; Revised: 29.08.2025; Accepted: 09.09.2025.

Lidiia Vasylichenko*

Doctor of Economic Sciences, Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-6262-6680>

Oksana Zakharova

Doctor of Economics, Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd, Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

The impact of digitalisation of HR marketing on the system of material incentives for hotel industry employees

Abstract. The article examines the impact of digitalisation of HR marketing on the system of material incentives for hotel industry employees and its role in shaping a positive customer experience. The relevance of the study stems from the growing importance of human capital in the competitiveness of hotel enterprises and the need to adapt motivation systems to the conditions of digital transformation in management processes. The purpose of the article was to analyse current trends in the digitalisation of HR processes in hotels and to determine its influence on the effectiveness of material incentives for employees and the quality of customer service.

The study employs methods of comparative analysis, systematisation of scientific sources, content analysis of industry cases and generalisation of best practices from leading international and Ukrainian hotel chains. The evolution of approaches to employee motivation under the influence of digital technologies is explored, and HR marketing tools (HR analytics, employee mobile applications, learning management systems, gamification platforms) integrated into reward systems are examined. The systematisation of practical applications of digital HR marketing solutions makes it possible to identify the most widely used tools of HR marketing within material incentive systems and their functional roles in the hotel industry. It is found that digital solutions enhance the personalisation of material incentives, increase the transparency of performance evaluation and promote coordination between employee and customer interests.

The results demonstrate that effective material incentives in the context of digitalisation perform a strategic function - they form employee engagement, maintain service quality standards and strengthen employer branding. The digital transformation of HR marketing ensures a transition from traditional approaches to comprehensive motivation models focused on analytics and interaction.

The practical value of the study lies in the possibility of applying its results to optimise material incentive systems in hotel enterprises, increase employee and customer satisfaction and develop strategies for the digital modernisation of HR functions in the hospitality industry

Keywords: relationship marketing, customer experience, hotel industry, employee motivation, digital transformation, HR marketing tools, learning management systems

*Corresponding author



Лідія Васильченко

Доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-6262-6680>

Оксана Захарова

Доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

Вплив цифровізації HR-маркетингу на систему матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу

Анотація. У статті розглянуто вплив цифровізації HR-маркетингу на систему матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу та її роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в конкурентоспроможності готельних підприємств і необхідністю адаптації систем мотивації до умов цифрової трансформації управлінських процесів. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифровізації HR-процесів у готелях і визначення її впливу на ефективність матеріального стимулювання працівників та якості клієнтського сервісу.

У роботі використано методи порівняльного аналізу, систематизації наукових джерел, контент-аналіз галузевих кейсів і узагальнення практик провідних міжнародних та українських готельних мереж. Досліджено еволюцію підходів до мотивації персоналу під впливом цифрових технологій, розглянуто інструменти HR-маркетингу (HR-аналітика, мобільні застосунки, навчальні платформи, гейміфікаційні системи), які інтегруються в систему винагород. Систематизовано досвід практичного застосування цифрових рішень у сфері HR-маркетингу, завдяки чому визначено найбільш поширені інструменти HR-маркетингу в системі матеріального стимулювання працівників та їх функціональне призначення в готельній індустрії. Виявлено, що цифрові рішення забезпечують персоналізацію матеріального стимулювання, підвищують прозорість оцінювання результатів праці та сприяють узгодженню інтересів працівників і клієнтів.

Результати свідчать, що ефективне матеріальне стимулювання в умовах цифровізації виконує стратегічну функцію – формує залученість персоналу, підтримує стандарти сервісної якості та зміцнює бренд роботодавця. Цифрова трансформація HR-маркетингу забезпечує перехід від традиційних підходів до комплексних моделей мотивації, орієнтованих на аналітику та взаємодію.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання його результатів для оптимізації системи матеріального стимулювання в готельних підприємствах, підвищення рівня задоволеності персоналу й клієнтів та розроблення стратегій цифрової модернізації HR-функцій у сфері гостинності

Ключові слова: маркетинг відносин, клієнтський досвід, готельний бізнес, мотивація персоналу, цифрова трансформація, інструменти HR-маркетингу, навчальні платформи

Вступ

Сучасний готельний бізнес розвивається в умовах високої конкуренції, динамічної цифрової трансформації та зростання ролі клієнтського досвіду як ключового чинника ринкової переваги. У центрі цих змін визначальну роль відіграє персонал, який формує якість взаємодії гостя з брендом і забезпечує сталість сервісних стандартів. Ефективність управління працівниками дедалі більше визначається здатністю поєднувати економічні, маркетингові та комунікаційні підходи, що зумовлює перехід до концепції HR-маркетингу як стратегічного напрямку управління людським капіталом. У межах цього підходу система матеріального стимулювання

розглядається як інструмент підвищення лояльності, залученості та продуктивності персоналу, а її ефективність безпосередньо впливає на формування позитивного клієнтського досвіду. Активна цифровізація готельної сфери спричинила появу нових можливостей для модернізації процесів мотивації, де цифрові платформи, аналітичні системи та інструменти HR-маркетингу перетворюють традиційне матеріальне стимулювання на інтегровану складову бренду роботодавця і конкурентної стратегії підприємства гостинності.

Метою статті є дослідження ролі матеріального стимулювання у формуванні позитивного клієнтського досвіду через персонал, аналіз впливу цифровізації HR-маркетингу на трансформацію системи матеріальної мотивації у готельному бізнесі.

Огляд літератури

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що взаємозв'язок між практиками управління персоналом, системою матеріального стимулювання та показниками клієнтського досвіду набув нового змісту під впливом цифрової трансформації HR-процесів. У наукових працях останніх років акцентується, що цифрові HR-стратегії поєднують технологічні платформи з маркетинговими підходами до управління брендом роботодавця та внутрішніх комунікацій. Це створює умови для формування стійких відносин між працівниками та організацією, для розвитку концепції «досвіду працівника» (employee experience) як невід'ємної складової бренду компанії. Дослідники L. Ruiz *et al.* (2024) та Y. Zhang *et al.* (2024) розглядали ці процеси як ключові фактори формування лояльності персоналу та підвищення якості клієнтського досвіду.

Особливу увагу в наукових дослідженнях приділено зростанню ролі HR-аналітики (people analytics, HCM), яка дозволяє трансформувати рішення щодо винагород із інтуїтивних у рішення, що ґрунтуються на даних. J.-S. Horng *et al.* (2022), R. Hamilton *et al.* (2020) досліджували вплив аналітичних інструментів на підвищення об'єктивності оцінювання продуктивності, точності нарахування премій і прогнозування плинності кадрів. У контексті готельного бізнесу HR-аналітика має особливе значення, оскільки дозволяє пов'язати матеріальне стимулювання з операційними показниками діяльності – рівнем заповнюваності номерів, доходом на номер чи оцінками гостей, забезпечуючи прозорість і справедливість системи винагород. P. Liu *et al.* (2022) і Y. Ye та K. Chen (2024) у своїх дослідженнях підтверджують, що використання HR-аналітики сприяє підвищенню ефективності системи мотивації та покращенню показників сервісу.

Дослідження практичного спрямування вказують на значення цифрових інструментів комунікації та навчання персоналу. Використання мобільних застосунків для співробітників (employee apps), систем електронного навчання (LMS) та елементів гейміфікації розглядається як потужний інструмент підвищення залученості й мотивації працівників. Гейміфікаційні механізми – бейджі, рейтинги, миттєві мікровинагороди – стимулюють позитивну сервісну поведінку, особливо серед фронтлайнового персоналу. Емпіричні дослідження Xi Y. Leung *et al.* (2023) і Y. Zhang *et al.* (2024) засвідчили, що миттєве визнання досягнень має більш виражений вплив на поведінку працівників, ніж відкладені фінансові премії, сприяючи формуванню культури постійного підкріплення.

У наукових працях із менеджменту готельного бізнесу матеріальне стимулювання все частіше розглядається як фактор, що опосередковано впливає на клієнтський досвід через якість взаємодії працівника з гостем. A. M. Abu Hussein *et al.* (2023), а також S. Alzyoud *et al.* (2024) у своїх дослідженнях довели, що поєднання частини винагород із показниками якості сервісу – такими як оцінки гостей, Net Promoter Score чи частка позитивних відгуків – підвищує задоволеність клієнтів і сприяє зростанню лояльності. Водночас H. Yu *et al.* (2024) і S. E. Lim *et al.* (2024) наголошують на ефективності комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів – програм визнання, можливостей навчання та розвитку, корпоративного добробуту, – які в комплексі створюють стабільну мотиваційну систему та покращують загальний клієнтський досвід.

В українському науковому просторі також простежується активізація досліджень, присвячених цифровізації управління персоналом у сфері гостинності. Л. Гончар і О. Бренич (2025) досліджували комплаєнс-аналіз методології цифрової трансформації HR-систем у готельному бізнесі, наголошуючи на необхідності розвитку цифрової інклюзії персоналу та інтеграції інструментів автоматизації у процеси управління людськими ресурсами. Автори підкреслюють, що цифровізація сприяє зростанню компетентності працівників і формуванню стійкої конкурентоспроможності організацій у ринкових умовах. Г. Кушнірук (2023) у своїй роботі зосереджує увагу на ролі HR-менеджменту у підвищенні ефективності готельно-ресторанного бізнесу, аналізує впровадження сучасних HR-технологій, зокрема моделей аутсорсингу й аутстафінгу, як засобів оптимізації матеріального стимулювання та підвищення мотивації персоналу. В. Язіна (2025) розглядала процес діджиталізації HR-функцій у готельно-ресторанному бізнесі, виокремивши технологічні рішення, що забезпечують ефективніше управління персоналом і підвищення якості сервісу. Її результати підтверджують, що впровадження цифрових інструментів у HR-сфері сприяє розвитку персоналу та підвищенню рівня клієнтського досвіду.

Оглядомі праці останніх років консолідують підходи до Smart HRM та Digital HRM, наголошуючи на потребі міждисциплінарного поєднання HR-аналітики, поведінкової економіки та маркетингу відносин для створення сучасних систем стимулювання. Методологічно обґрунтованими вважаються змішані дослідницькі підходи (mixed methods), що поєднують кількісну оцінку ефектів винагород із якісним аналізом динаміки взаємодії працівників і клієнтів. Попри значний прогрес, у наукових працях зберігаються певні прогалини: обмежена кількість емпіричних досліджень, які безпосередньо пов'язують цифрові HR-інструменти з ефективністю системи матеріального стимулювання у готелях; недостатня увага до національних контекстів, зокрема України; потреба у розробленні інтегрованих моделей, що поєднують дані HR-систем і готельних CRM або PMS.

Таким чином, сучасна наукова дискусія підтверджує, що цифровізація HR-маркетингу та впровадження аналітичних інструментів відкривають нові можливості для оптимізації матеріального стимулювання, підвищення залученості персоналу та формування позитивного клієнтського досвіду.

Роль матеріального стимулювання

у створенні позитивного клієнтського досвіду через персонал

З позицій поведінкової економіки матеріальне стимулювання трактується як спосіб винагороди за виконану роботу та водночас як індикатор цінності працівника для організації. У готельному бізнесі, де ефективність діяльності персоналу характеризується поєднанням кількісних результатів і якості взаємодії з гостями, цей аспект має ключове значення.

Матеріальне стимулювання персоналу у готельному бізнесі охоплює заробітну плату, премії, бонуси, комісійні, пільги та інші форми винагороди. В умовах сучасного ринку праці воно має як економічний, так й іміджевий ефект, оскільки рівень і справедливість оплати праці формують сприйняття бренду роботодавця.

Справедливо сформована система оплати, премій і бонусів підсилює почуття причетності, формує у персоналу позитивне ставлення до бренду роботодавця і стимулює емпатійну поведінку у відносинах із клієнтами.

Матеріальні стимули, спрямовані на досягнення конкретних показників – наприклад, рівня задоволеності гостей або позитивних відгуків, – створюють прямий причинно-наслідковий зв'язок між якістю сервісу та фінансовими результатами працівника. Це зміщує акцент із механічного виконання завдань на усвідомлене формування враження клієнта.

Позитивний клієнтський досвід формується через низку емоційних контактів – від першого привітання до післяпродажної комунікації. Кожний етап цього шляху контролюється працівниками різних рівнів. Якщо система матеріального стимулювання побудована так, що преміальні виплати однаковою мірою базуються як на фінансових

показниках, так і на якості взаємодії з гостями, персонал починає ідентифікувати власні інтереси з інтересами клієнта.

Із розвитком HR-аналітики та систем управління персоналом (HCM, LMS, employee apps) з'явилася можливість персоналізувати матеріальні стимули відповідно до поведінкових і продуктивних показників працівників. Наприклад, цифрові платформи дають змогу фіксувати відгуки гостей у реальному часі, що може автоматично активувати бонус або нагороду для співробітника. Це створює ефект миттєвого підкріплення, який у поведінковій психології вважається найбільш ефективним способом формування бажаних моделей поведінки.

Таким чином, цифровізація матеріального стимулювання сприяє переходу від реактивного управління до проактивного формування клієнтського досвіду. Працівник стає співтворцем емоційного середовища бренду, а система винагород – інструментом підтримання цього середовища.

Роль матеріального стимулювання у створенні позитивного клієнтського досвіду можна описати через три взаємопов'язані рівні:

1. Мотиваційний рівень – матеріальна винагорода формує відчуття стабільності, визнання й упевненості, що знижує емоційне вигорання персоналу.

2. Поведінковий рівень – за рахунок прив'язки премій до сервісних показників працівники свідомо коригують свою поведінку, орієнтуючись на клієнта.

3. Емоційно-комунікаційний рівень – задоволений, матеріально захищений співробітник здатен створювати автентичні позитивні емоції у спілкуванні з гостем, що підвищує якість клієнтського досвіду.

У результаті формується ефект ланцюгової лояльності: задоволений працівник → задоволений клієнт → зростання фінансових результатів підприємства → можливість удосконалення системи стимулювання.

Матеріальне стимулювання у сфері гостинності виступає як елементом кадрової політики, так і стратегічним ресурсом управління клієнтським досвідом. Воно забезпечує баланс між економічними цілями підприємства і гуманістичною складовою сервісу – увагою до емоційних потреб клієнтів.

Інтеграція цифрових технологій у систему мотивації відкриває нові можливості для побудови гнучких, прозорих і справедливих моделей винагороди, які посилюють залученість персоналу та сприяють сталому формуванню позитивного іміджу готелю. Таким чином, ефективна система матеріального стимулювання стає ключовим чинником перетворення персоналу з виконавців на амбасадорів клієнтського досвіду.

Таким чином, ефективна система матеріального стимулювання персоналу є фундаментом створення позитивного клієнтського досвіду, оскільки саме задоволений і мотивований працівник здатен транслювати цінності бренду у щоденну взаємодію з гостями. Проте зі зростанням ролі цифрових технологій у сфері управління персоналом традиційні підходи до мотивації поступово втрачають ефективність. Сучасні готельні компанії дедалі частіше використовують цифрові інструменти HR-маркетингу – аналітику, гейміфікацію, онлайн-платформи та мобільні додатки – які дозволяють персоналізувати матеріальні стимули, підвищити прозорість оцінювання результатів праці та посилити емоційний зв'язок працівників із брендом роботодавця. Отже, цифровізація HR-маркетингу виступає каталізатором еволюції системи матеріального стимулювання у готельному бізнесі, перетворюючи її з інструменту компенсації на стратегічний ресурс формування клієнтського досвіду.

Вплив цифровізації HR-маркетингу на систему стимулювання персоналу

HR-маркетинг розглядається як концепція управління персоналом, що базується на використанні маркетингових принципів у роботі з теперішніми та потенційними працівниками. Його мета полягає у формуванні привабливого бренду роботодавця, розбудові довготривалих відносин та підвищенні рівня лояльності персоналу.

У межах маркетингу відносин HR-маркетинг набуває рис інтегрованої комунікаційної системи, спрямованої на внутрішнього клієнта. Цифровізація цього напрямку означає використання цифрових технологій – HR-аналітики, онлайн-платформ для навчання, соціальних мереж, корпоративних чат-ботів, систем управління винагородами (Total Rewards Platforms) – з метою персоналізації стимулювання та покращення взаємодії між роботодавцем і працівником.

Цифрові інструменти дозволяють здійснювати персоналізоване управління винагородами, відстежувати продуктивність у реальному часі та запроваджувати системи гейміфікації. Наприклад, інтеграція CRM-платформ або ERP-систем із HR-модулями дає можливість автоматизувати нарахування премій за якість сервісу, відгуки гостей чи рівень продажів додаткових послуг.

Цифровізація HR-маркетингу трансформує традиційні підходи до матеріального стимулювання персоналу в готельному бізнесі, зумовлюючи перехід від стандартизованих схем винагороди до гнучких, аналітично обґрунтованих та персоналізованих систем мотивації. Цей процес відбувається у кількох ключових напрямках.

По-перше, забезпечується прозорість і аналітичність управлінських рішень. Інтеграція HR-аналітики та прогнозних моделей у процеси стимулювання дозволяє готельним підприємствам здійснювати кількісну оцінку ефективності винагород, виявляти залежність між матеріальними стимулами та показниками продуктивності праці, прогнозувати рівень задоволеності персоналу. Завдяки використанню систем HCM (Human Capital Management) і BI-панелей керівники отримують можливість оптимізувати витрати на оплату праці та формувати обґрунтовану політику преміювання, що підвищує довіру працівників до системи винагород.

По-друге, розвивається персоналізація мотиваційних програм. Цифрові HR-платформи та CRM-системи дозволяють створювати індивідуальні траєкторії розвитку працівників і пов'язувати їхні досягнення з гнучкими бонусними механізмами. Такий підхід формує відчуття справедливості та значущості внеску кожного співробітника в загальний результат, що підсилює внутрішню мотивацію і сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

По-третє, цифрові комунікації сприяють підвищенню залученості персоналу. Використання гейміфікаційних механізмів, внутрішніх мобільних застосунків і онлайн-платформ для публічного визнання досягнень створює емоційно позитивне робоче середовище. Віртуальні «дошки пошани», миттєве інформування про премії чи відзнаки та цифрові програми лояльності працівників сприяють формуванню культури зворотного зв'язку та підтримки, посилюючи ефект матеріальних стимулів.

По-четверте, цифровізація зміцнює бренд роботодавця. Цифрові HR-інструменти стають важливою частиною брендової комунікації готелю. Відкритість системи винагород, автоматизація процесів і застосування сучасних технологій створюють імідж інноваційного, соціально відповідального та справедливого роботодавця. Такий підхід сприяє підвищенню привабливості компанії на ринку праці, посиленню корпоративної культури та формуванню довгострокових відносин між працівниками та організацією.

Таким чином, у готельній сфері, де якість послуг залежить від професіоналізму та мотивації персоналу, впровадження цифрових інструментів HR-маркетингу дає змогу:

- підвищити ефективність матеріальних стимулів завдяки аналітиці даних;
- скоротити плинність кадрів через підвищення рівня задоволеності працею;
- посилити привабливість бренду готелю як роботодавця;
- створити інтегровану систему управління людським капіталом, що поєднує фінансову мотивацію з емоційною лояльністю.

Зарубіжний досвід демонструє, що інтеграція цифрових HR-рішень дає змогу поєднувати маркетинговий підхід до управління персоналом із гнучкою системою винагород. Так, одним із найвідоміших прикладів є група Hilton, яка впровадила

корпоративну програму «Thrive at Hilton», спрямовану на підтримку добробуту співробітників через цифрові канали – зокрема через доступ до мобільного застосунку Thrive Global, внутрішні онлайн-ресурси та спеціалізовані employee-додатки. Програма поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання (наприклад програми визнання, бонусні виплати та ініціативи на кшталт Thrive Sabbatical/Thrive Reset), а цифрові сервіси дозволяють персоналізувати винагороди, забезпечувати постійний зворотний зв'язок та інтегрувати визнання у щоденну взаємодію працівників та менеджерів (Benefits. Innovative..., n.d.; Hilton's mental wellbeing..., 2025, May 30; What is Thrive at Hilton?..., n.d.).

Компанія Marriott International у співпраці з Accenture та Oracle Corporation реалізувала масштабну цифрову трансформацію HR-системи на базі платформи HCM (Human Capital Management). У межах цього проєкту створено глобальний HR-хаб (mHUB) з єдиною платформою Oracle Fusion Cloud HCM, що дозволила об'єднати процеси управління персоналом у цифровий простір, забезпечити мобільний доступ до HR-даних, аналітику та дашборди, а також підвищити прозорість оцінки результативності працівників (Marriott International case study..., n.d.; Marriott builds a foundation..., n.d.).

Важливим напрямом цифровізації HR-маркетингу у готельному секторі стало використання мобільних платформ для персоналу, таких як Beekeeper та WorkJam. Ці рішення особливо ефективні для великих мереж із численним оперативним персоналом (housekeeping, F&B, reception). Платформа Beekeeper є інтегрованою системою внутрішніх комунікацій, орієнтованою на працівників, які не мають постійного доступу до корпоративної електронної пошти. Вона дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, залученість персоналу та формування корпоративної культури через мобільний застосунок або вебінтерфейс. Завдяки персоналізованим каналам, чатам, анкетам і панелі аналітики Beekeeper підтримує ефективну комунікацію між керівництвом і співробітниками на всіх рівнях, сприяючи зростанню лояльності та продуктивності (Official website of Beekeeper, n.d.).

Платформа WorkJam поєднує функції керування графіками, навчання, внутрішніх комунікацій і системи визнання досягнень. Вона дає змогу співробітникам готелів отримувати актуальні новини, проходити мікронавчання, брати участь у внутрішніх опитуваннях і обмінюватися зворотним зв'язком у режимі реального часу. Для керівництва WorkJam створює можливість аналізу залученості персоналу, планування робочих змін і побудови культури відкритої взаємодії, що є ключовим чинником у сфері гостинності (Official website of WorkJam, n.d.).

Упровадження таких платформ сприяє підвищенню прозорості комунікацій, зменшенню плинності кадрів, покращенню якості сервісу та формуванню емоційного зв'язку між брендом і працівниками, що є основою сучасного HR-маркетингу.

Наприклад, Beekeeper застосовується у таких мережах, як Concord Hospitality (американська компанія з управління та розвитку готелів, що управляє понад 140 готелями у США та Канаді під брендами Marriott, Hilton, Hyatt, Choice Hotels та інших міжнародних мереж) та Exclusive Collection (британська мережа преміум-готелів, спа-комплексів і гольф-резортів, орієнтована на індивідуальний сервіс і сталий розвиток), для управління внутрішньою комунікацією, публічного визнання досягнень і швидкого інформування працівників про бонуси та премії (Case study: How Concord hotels..., n.d.). Такі цифрові канали підсилюють сприйняття матеріальних стимулів як справедливих, посилюють мотивацію і створюють ефект причетності до корпоративної культури.

Компанія Assog упровадила низку гейміфікованих навчальних платформ, що дозволяють працівникам здобувати бейджі та внутрішні «рівні» за досягнення, які часто пов'язуються з фінансовими або нефінансовими винагородами. Наприклад, працівники можуть отримувати цифрові бейджі за проходження навчальних модулів із сервісних

стандартів чи сталого розвитку, які фіксуються у їхньому персональному профілі на корпоративній платформі та враховуються під час оцінювання результативності. (Accor – 3D simulation..., n.d.). Це приклад поєднання цифрових технологій із маркетинговими інструментами залучення персоналу, формування мотиваційної екосистеми, що створює емоційно насичене середовище праці та зміцнює бренд роботодавця.

В Україні процес цифровізації HR-маркетингу у готельному бізнесі перебуває на етапі активного розвитку. Провідна національна мережа готелів в Україні Reikartz Hotel Group впровадила електронну платформу управління навчанням (Learning Management System – LMS Collaborator), яка використовується для онбордингу, атестації та постійного професійного розвитку персоналу. Система дозволяє здійснювати електронний моніторинг прогресу працівників, визначати їхній рівень компетентності та пов'язувати результати навчання з матеріальними стимулами, такими як премії або підвищення кваліфікаційної категорії (Official website of Collaborator, n.d.).

Мережа Ribas Hotels Group створила власну цифрову освітню екосистему Ribas Hotel Academy, що включає онлайн-курси, вебінари та чек-листи для різних категорій персоналу. Платформа спрямована на стандартизацію рівня сервісу та формування єдиної корпоративної культури. Окрім цього, компанія публічно заявляла про плани застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів найму та індивідуалізації навчання (Ribas Hotels Group ..., 2025, June 18). Такі підходи дозволяють ефективніше поєднувати результати професійного розвитку з матеріальними формами стимулювання.

Великі міжнародні готельні оператори, представлені в Україні, зокрема Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv та Premier Hotels & Resorts, адаптують глобальні HR-програми до локального контексту. Їхні внутрішні системи управління персоналом базуються на цифрових HR-платформах і передбачають застосування аналітичних інструментів для контролю результативності праці, комунікації та мотивації персоналу. Цифрові технології у цих готелях виступають інструментом управління й частиною брендової стратегії роботодавця, що підвищує рівень залученості співробітників і підтримує репутацію готелю як сучасного роботодавця.

Серед українських HR-технологічних рішень, що активно інтегруються у готельний бізнес, варто відзначити платформи PeopleForce, AcademyOcean та Collaborator. Вони дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, нарахування заробітної плати та бонусів, створюючи аналітичну основу для прийняття рішень у сфері матеріального стимулювання.

Платформа PeopleForce орієнтована на комплексну цифровізацію HR-процесів, зокрема ведення кадрового обліку, моніторинг ефективності співробітників, формування системи OKR (Objectives and Key Results) і планування кар'єрного розвитку. AcademyOcean спеціалізується на побудові гнучких систем корпоративного навчання та онбордингу, забезпечуючи персоналізовані траєкторії розвитку працівників і можливість інтеграції з іншими HR-системами. Collaborator використовується як LMS для створення електронних курсів, тестування, оцінювання рівня компетентностей і формування культури безперервного навчання. У сукупності ці платформи сприяють переходу готельних мереж до data-driven моделі управління людським капіталом, підвищуючи прозорість і результативність HR-маркетингу.

Таким чином, зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що цифровізація HR-маркетингу у готельній індустрії сприяє переходу від традиційних методів матеріального стимулювання до комплексних систем мотивації, які базуються на аналітиці, персоналізації та швидкій комунікації. Це забезпечує більш ефективне управління людськими ресурсами, підвищує конкурентоспроможність готельних підприємств і формує нову культуру взаємодії між роботодавцем та працівниками. Приклади практичного застосування цифрових рішень у сфері HR-маркетингу наведено в таблиці 1. Дані, представлені в таблиці, систематизовано та

узагальнено на основі аналізу відкритих джерел, кейсів упровадження цифрових HR-рішень у світових готельних мережах та матеріалів корпоративних платформ (Case study: How Concord hotels..., n.d.; Official website of WorkJam, n.d.; Marriott International case study..., n.d.; Marriott builds a foundation..., n.d.; Official website of Collaborator, n.d.; Accor – 3D simulation..., n.d.; Ribas Hotels Group ..., 2025, June 18; Official website of Beekeeper, n.d.; Official website of Hilton, n.d.; Khan, J. *et al.*, 2024; Alabi, O. A. *et al.*, 2024).

Таблиця 1. Цифрові інструменти HR-маркетингу в системі матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу

№	Цифровий інструмент HR-маркетингу	Основне призначення	Вплив на систему матеріального стимулювання	Приклади використання
1	HCM-системи (Human Capital Management) – Oracle HCM, SAP Success Factors, Personio	Автоматизація HR-процесів, управління даними персоналу, аналітика KPI	Підвищення прозорості преміювання; можливість персоналізованого нарахування бонусів за результатами роботи	Marriott International (Oracle HCM), Premier Inn (Personio)
2	LMS-платформи (Learning Management System) – Collaborator, AcademyOcean	Онлайн-навчання, сертифікація, моніторинг компетенцій	Пов'язання результатів навчання з підвищенням заробітку, кваліфікаційними надбавками	Reikartz Hotel Group (Collaborator), Ribas Hotels Group (Ribas Hotel Academy)
3	Employee apps (мобільні застосунки для персоналу) – Beekeeper, WorkJam	Внутрішня комунікація, оперативний зворотний зв'язок, публічне визнання досягнень	Підсилення ефекту матеріальних стимулів через миттєве інформування про премії; зменшення інформаційних втрат	Hilton, Exclusive Collection (Beekeeper), Concord Hospitality (WorkJam)
4	Системи гейміфікації та внутрішніх винагород – Accor Learning Platforms, внутрішні CRM	Мотивація через бейджі, рівні, внутрішні досягнення	Перетворення нематеріальної мотивації на матеріальні бонуси (конвертація балів/досягнень у винагороди)	Accor Group (гейміфікована навчальна система)
5	HR-аналітика та прогностні моделі – Power BI HR dashboards, AI-модулі	Аналіз продуктивності, передбачення плинності кадрів, оптимізація бюджету премій	Підвищення ефективності розподілу преміального фонду; прогнозування результатів стимулювання	Marriott International, Hilton
6	Платформи внутрішнього брендингу роботодавця – Thrive at Hilton, корпоративні портали	Формування цінності роботодавця, залучення персоналу	Підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, оптимізація витрат на стимулювання	Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv
7	Локальні HR-платформи України – PeopleForce, Hurma, Jooble HR tools	Комплексне управління кадрами, оцінювання, payroll, бонусні програми	Спрощення адміністрування матеріальних виплат, створення бази для «data-driven» рішень у мотивації	Використовується у низці українських готелів і сервісних компаній

Застосування цифрових інструментів HR-маркетингу у готельному бізнесі демонструє їх подвійний характер – адміністративний і стратегічний, адже вони дедалі активніше інтегруються у систему матеріального стимулювання персоналу. Інтеграція HCM- та LMS-систем дозволяє забезпечити взаємозв'язок між досягненнями працівників, результатами навчання та рівнем фінансових винагород.

Мобільні застосунки для персоналу й платформи внутрішнього брендингу сприяють посиленню корпоративної комунікації, миттєвому зворотному зв'язку та підвищенню рівня задоволеності роботою, що опосередковано впливає на ефективність стимулювання.

Застосування HR-аналітики, гейміфікації та прогностних моделей створює умови для формування «data-driven» систем мотивації, в яких розподіл премій і бонусів базується на об'єктивних показниках результативності праці. Український досвід демонструє поступову інтеграцію локальних цифрових HR-платформ (PeopleForce, Hurma, AcademyOcean), що відкриває нові можливості для автоматизації, прозорості та персоналізації матеріального стимулювання в сфері готельного бізнесу.

Висновки

Проведений аналіз наукових джерел та практичного досвіду свідчить, що ефективне матеріальне стимулювання персоналу є визначальним чинником формування позитивного клієнтського досвіду у сфері гостинності. У готельному бізнесі якість сервісу тісно пов'язана із рівнем залученості, професійної задоволеності та мотивації працівників, тому системи винагород мають орієнтуватися не тільки на підвищення продуктивності, а й на зміцнення сервісної культури. Збалансоване поєднання фінансових і нефінансових стимулів сприяє тому, що персонал ототожнює власні цілі з інтересами клієнтів, що підвищує якість взаємодії та формує довготривалу лояльність гостей.

Цифровізація HR-маркетингу трансформує традиційні підходи до мотивації працівників, створюючи нові можливості для персоналізованого управління винагородами та підвищення прозорості процесів оцінювання. Використання HR-аналітики, мобільних застосунків, навчальних платформ і гейміфікаційних елементів забезпечує швидкий зворотний зв'язок, об'єктивність у прийнятті управлінських рішень і підсилює культуру визнання досягнень. Завдяки цьому система матеріального стимулювання перетворюється на інструмент стратегічного управління людським капіталом, орієнтований на підтримку сервісної якості та розвиток бренду роботодавця.

Отже, сучасна модель мотивації у готельній індустрії переходить від суто фінансово орієнтованої до інтегрованої, що ґрунтується на цифровій аналітиці, персоналізації та принципах маркетингу відносин. У такій системі HR-маркетинг виконує роль ключового посередника між організаційними цілями та поведінкою працівників, сприяючи створенню позитивного клієнтського досвіду.

У підсумку можна констатувати, що поєднання цифрових технологій і сучасних методів матеріального стимулювання формує синергетичний ефект, який забезпечує зростання конкурентоспроможності готельних підприємств, підвищує задоволеність персоналу й клієнтів та сприяє сталому розвитку сфери гостинності. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці взаємозв'язків між цифровими HR-практиками, рівнем мотивації персоналу та показниками клієнтського досвіду у різних сегментах готельного ринку.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

References

- Abu Hussein, A. M., Al Montaser, M., Alheet, A., Abu Joma, M. H., & Abu Lehyeh. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242–252. doi: 10.21511/ppm.21(1).2023.21
- Accor – 3D simulation game for hospitality training on a global scale. (n.d.). *Official website of Emeraude-Escape*. Retrieved from <https://emeraude-escape.com/en/case/accor-3d-simulation-game-for-hospitality-training-on-a-global-scale/>
- Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). Predictive analytics in human resources: Enhancing workforce planning and customer experience. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 11(9), 149–158. doi: 10.51244/IJRSI.2024.1109016
- Alzyoud, S., Ensour, W., & Harb, A. (2024). Linking employee voice to service recovery performance in the hotel sector: The mediating role of tacit knowledge sharing and employee innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(3), 62–77. doi: 10.7341/20242034
- Benefits. Innovative programs and perks from a global leader. (n.d.). *Official website of Hilton*. Retrieved from <https://jobs.hilton.com/us/en/benefits>
- Case study: How Concord Hotels delivers consistent messaging despite language barriers. (n.d.). *Official website of Beekeeper*. Retrieved from <https://www.beekeeper.io/resources/success-stories/concord-hotels/>

- Hamilton, R., Sodeman, W. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63(1), 85–95. doi: 10.1016/j.bushor.2019.10.001
- Hilton's mental wellbeing benefits: Creating a culture of care. (2025, May 30). Stories from Hilton. *Official website of Hilton*. Retrieved from <https://stories.hilton.com/hilton-culture/hiltons-mental-wellbeing-benefits-creating-a-culture-of-care>
- Honchar, L., & Brenych, O. (2025). Compliance analysis of the digital transformation methodology of HR systems in the hospitality sector: Challenges and trends. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 8(1), 86–99. doi: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831 [in Ukrainian]
- Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., & Hu, D.-C. (2022). Role of big data capabilities in enhancing competitive advantage and performance in the hospitality sector: Knowledge-based dynamic capabilities view. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 22–38. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.02.026
- Khan, J., Zhang, Q., Zada, M., Saeed, I., & Aroos Khattak, S. (2024). Gamification in hospitality: Enhancing workplace thriving and employee well-being. *Acta Psychologica*, 246. doi: 10.1016/j.actpsy.2024.104243.
- Kushniruk, H. (2023). Modern HR management technologies in the hotel and restaurant business: Outsourcing vs. outstaffing. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 6(2), 171–183. doi: 10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699 [in Ukrainian]
- Leung, Xi Y., Zhang, H., Lyu, J., & Bai, B. (2023). Why do hotel frontline employees use service robots in the workplace? A technology affordance theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 108. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103380.
- Lim, S. E., Ok, C. M., & Lu, L. (2024). A meta-analytic review of hospitality and tourism employees' creativity and innovative behavior. *Tourism Management*, 105. doi: 10.1016/j.tourman.2024.104977
- Liu, P., Wu, L., & Li, X. (R.). (2022). What can hotels learn from the last recovery? Examining hotel occupancy rate and the guest experience. *International Journal of Hospitality Management*, 103. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103200
- Marriott International case study: Creating five-star associate experiences. (n.d.). *Official website of Accenture*. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/travel/marriott-hr-transformation>
- Marriott builds a foundation of global talent data using Oracle Cloud HCM. (n.d.). *Official website of Oracle*. Retrieved from <https://www.oracle.com/customers/marriott-hcm/>
- Official website of Beekeeper. (n.d.). Retrieved from <https://www.beekeeper.io/>
- Official website of WorkJam. (n.d.). Retrieved from <https://www.workjam.com/>
- Official website of Collaborator. (n.d.). Retrieved from <https://collaborator.biz/en/stories/reikartz-hotel-group/>
- Ribas Hotels Group launches Ukraine's first online educational platform for hotel staff. (2025, June 18). *Official website of Ribas Hotels Group*. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/ribas-hotels-group-zapuskaye-pershu-v-ukrayini-osvitnyu-onlajn-platformu-dlya-gotelnogo-personalu/>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4). doi: 10.1016/j.im.2024.103966
- What is Thrive at Hilton? Q&A with Hilton benefits leader. (2022, May 20). Jobs at Hilton Blog. *Official website of Hilton*. Retrieved from <https://jobs.hilton.com/emea/en/blogarticle/what-is-thrive-at-hilton-qa-with-hilton-benefits-leader>
- Yazina, V. (2025). Modern HR trends in the hotel and restaurant business. *Economy and Society*, 72. doi: 10.32782/2524-0072/2025-72-166 [in Ukrainian]
- Ye, Y., & Chen, K. (2024). Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 119. doi: 10.1016/j.ijhm.2024.103731
- Yu, H., Zhang, T., & Zhang, P. (2024). Boosting engagement: Effects of wellness programs in hospitality workplaces. *Administrative Sciences*, 14(11), 271. doi: 10.3390/admsci14110271
- Zhang, Y., Iqbal, S., Tian, H., & Akhtar, S. (2024). Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. *Heliyon*, 10(17). doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e36853