

УДК 338.48

DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-11

*І.В. ЛЕВИЦЬКА,*

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
(Україна)  
[https://orcid/0000-0003-3739-6662](https://orcid.org/0000-0003-3739-6662)

*А.О. КЛИМЧУК,*

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир (Україна)  
[https://orcid/0000-0002-5246-8778](https://orcid.org/0000-0002-5246-8778)

*С.П. КОЖУШКО,*

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри міжнародного туризму та  
готельно-ресторанного бізнесу  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
[https://orcid/ 0000-0002-6383-5182](https://orcid.org/0000-0002-6383-5182)

## **ПРОБЛЕМИ З РІВНЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ЧИННИКОМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ**

Питання мотивації, задоволеності та залученості співробітників індустрії гостинності є центральними для менеджменту у вказаній сфері, оскільки результативність бізнесу в індустрії гостинності характеризується високим рівнем залежності від наявного людського капіталу і, зокрема, його особистісних якостей, вмінь, професіоналізму та адміністративних здібностей. Саме тому життєво важливим для будь-якого суб'єкта господарювання вказаної сфери є забезпечення ефективного управління персоналом та формування дієвих систем його стимулювання.

Фактор оплати праці персоналу індустрії гостинності перебуває у полі зору не лише вітчизняних, але й закордонних науковців, що засвідчує всезагальність вказаної проблеми для світового економічного сектора. Проте при всій активності дослідників систем та чинників мотивації праці в індустрії гостинності питанням рівня оплати праці в галузі наразі приділяється мало уваги, особливо у вітчизняному науковому полі. Натомість, саме рівень оплати праці в індустрії в цілому є не лише мотиваційним чинником для окремих індивідів, а й вагомим стимулом до її загального розвитку, нарощування кадрового потенціалу, зниження показника плинності кадрів тощо.

Мета дослідження полягає в аналітичному вивченні рівня оплати праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу як чинника мотивації персоналу.

У дослідженні здійснено аналіз рівня оплати праці персоналу індустрії гостинності, виходячи з даних офіційної статистики, за критеріями гендеру та професії. Застосовано методи систематизації для відбору ключових показників відповідно до обраних критеріїв, методику розрахунку статистичної частоти для побудови рядів розподілу досліджуваних показників, а також методи структурного аналізу та аналітичного вивчення даних для опрацювання матеріалів вітчизняного порталу з пошуку роботи.

Здійснено критичний огляд досліджень рівня оплати праці в готельно-ресторанному бізнесі як мотиваційного чинника продуктивної праці. Дано порівняльно-аналітичну оцінку показників оплати праці індустрії гостинності у відношенні до інших сфер економічної діяльності. Побудовано інтервальні ряди розподілу показника заробітної плати працівників готельно-ресторанного бізнесу України за критеріями гендеру та професійної групи. Проведено структурний аналіз зайнятості в індустрії гостинності за критеріями гендеру та офіційного працевлаштування. Досліджено ринок вакансій індустрії гостинності України в період повномасштабної війни та визначено ключові проблеми з оплатою праці в галузі.

**Ключові слова:** *індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, оплата праці, мотивація персоналу*

**JEL:** *E24, L83, O15*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Результативність бізнесу в індустрії гостинності характеризується високим рівнем залежності від наявного людського капіталу і, зокрема, його особистісних якостей, вмінь, професіоналізму та адміністративних здібностей. Саме тому життєво важливим для будь-якого суб'єкта господарювання вказаної сфери є забезпечення ефективного управління персоналом та формування дієвих систем його стимулювання.

Питання мотивації персоналу були однією з найважливіших та найскладніших проблем менеджменту впродовж тривалого часу, що сприяло появі цілого ряду диференційованих методів її підвищення. Одним із ключових напрацювань теорії мотивації стало твердження про те, що «наймані персонал мотивує себе самостійно, виходячи з власних уявлень про свої потреби та шляхи їх досягнення, проте управлінці, які розуміють очікування своїх підлеглих від роботи, можуть сформулювати таке робоче середовище, яке сприятиме відмінному сервісу, базуючись на задоволенні очікувань і потреб найманого персоналу» [1]. При цьому, які б методи та підходи не застосовувались, «найбільш актуальним стимулом до якісної та продуктивної праці залишається підвищення заробітної плати та вдосконалення переліку пільг» [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Фактор оплати праці

персоналу індустрії гостинності перебуває у полі зору не лише вітчизняних, але й закордонних науковців, що засвідчує всезагальність вказаної проблеми для світового економічного сектора. У той же час сучасні дослідження чинників мотивації персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу дозволяють відзначити наявність значної диференційованості в отриманих результатах. Так, при вивченні чинників мотивації персоналу індустрії гостинності в Індії дослідники в результаті зробили висновок, що на неї впливають: спілкування, навчання, заробітна плата, наявність додаткових пільг і хороших робочих умов [3]. При цьому за силою впливу на мотивацію на першому місці виявився саме фактор комунікацій на робочому місці, в той час як рівень оплати праці – на останньому. Інша група дослідників акцентує увагу на диференціації мотиваційних чинників залежно від гендерних та вікових відмінностей персоналу, а також від відділу, в якому працюють індивіди [4]. Дослідження грецького досвіду мотивації персоналу індустрії гостинності у кризовий період [5] засвідчують, що саме лідерство менеджменту є одним з ключових джерел натхнення до продуктивної і якісної роботи найманого персоналу. При вивченні мотивації персоналу індустрії гостинності в Саудівській Аравії [6] автор доходить висновку, що ключовим фактором пріоритетності тих чи інших мотиваційних чинників для працівника є саме його культурний бекграунд, який має враховуватися менеджментом у процесі формування систем мотивації праці.

Вітчизняні розробники досліджуваної проблематики, натомість, саме заробітну плату в індустрії гостинності називають «основним елементом матеріального стимулювання зростання і підвищення ефективності виробництва в нашій країні» [7], пропонуючи різні підходи до її оцінки і, зокрема, щодо факторного аналізу фонду оплати праці [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** При всій активності дослідників систем та чинників мотивації праці в індустрії гостинності питанням рівня оплати праці в галузі наразі приділяється мало уваги, особливо у вітчизняному науковому полі. Проте саме рівень оплати праці в індустрії в цілому є не лише мотиваційним чинником для окремих індивідів, а й вагомим стимулом до її загального розвитку, нарощування кадрового потенціалу, зниження показника плинності кадрів тощо. З огляду на це, ґрунтовного вивчення потребують питання саме рівня оплати праці в індустрії гостинності, спричинюваних ним наслідків та перспектив покращання ситуації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в аналітичному вивченні рівня оплати праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу як чинника мотивації персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Рівень оплати праці в індустрії гостинності України впродовж тривалого періоду часу залишався одним із найнижчих серед усіх галузей економіки, а тривалі карантинні обмеження призвели до ще більшого погіршення ситуації. Так, дослідження показників оплати праці, проведене у жовтні 2020 р. на матеріалах 1368 суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу із загальною чисельністю працівників понад 57,6 тис. осіб [9], дозволило встановити, що середній рівень заробітної плати в галузі становить 5446 грн при загальноукраїнському показнику 11824 грн. Даний показник не лише є найнижчим серед усіх галузей еко-

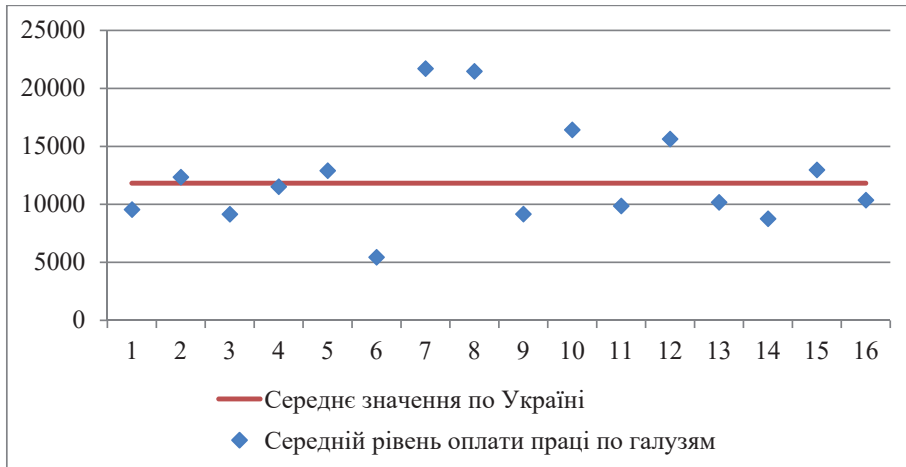
номічної діяльності країни (рис. 1), але й характеризується значним відставанням від попередньої галузі в рейтингу.

Так, в Україні має місце чітка поляризація рівнів оплати праці залежно від галузі економічної діяльності, де у сферах інформації, телекомунікацій, фінансової й страхової діяльності спостерігаються значно вищі посадові оклади, аніж у будь-яких інших секторах. Також значно вищі за середні показники оплати праці мають місце у сферах професійної, наукової та технічної діяльності, державного управління й оборони. В інших секторах економічної діяльності середній показник оплати праці в досліджуваному періоді перебував у межах 9–15 тис. грн, за винятком сфери охорони здоров'я із середнім показником заробітної плати на рівні 8763 грн на місяць. Тобто навіть якщо порівнювати зі сферою охорони здоров'я, то рівень оплати праці в індустрії гостинності значно поступається і становить всього 62% та лише 46% від середньоукраїнського показника.

Аналіз середнього показника заробітної плати залежно від наявності чи відсутності колективного договору на підприємствах індустрії гостинності дозволив встановити, що наявність укладеного колективного договору в галузі супроводжується реальним зниженням середнього рівня оплати праці порівняно із закладами, в яких він відсутній (рис. 2).

Натомість в інших галузях, пов'язаних з торгівлею, доставкою чи наданням послуг, спостерігається абсолютно протилежна ситуація – в умовах наявності колективного договору рівень оплати праці є помітно вищим. Отже, персонал в індустрії гостинності нашої держави є найбільш незахищеним як юридично, так і соціально, адже низький рівень оплати праці супроводжується і незначними сумами соціальних виплат (зокрема лікарняних, пенсій тощо).

Наведемо склад і вартість відпрацьованого часу працівників окремих галузей економіки у табл. 1.



1. Сільське, лісове та рибне господарство
2. Промисловість
3. Будівництво
4. Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів
5. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність
6. Тимчасове розміщення й організація харчування
7. Інформація та телекомунікації
8. Фінансова та страхова діяльність
9. Операції з нерухомим майном
10. Професійна, наукова та технічна діяльність
11. Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування
12. Державне управління й оборона
13. Освіта
14. Охорона здоров'я
15. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок
16. Надання інших видів послуг

**Рис. 1. Розподіл галузей економіки України за показником середнього рівня оплати праці у жовтні 2020 р.\***

\* Побудовано автором за матеріалами [9].



**Рис. 2. Порівняння середніх показників оплати праці окремих секторів економіки України залежно від наявності колективного договору у 2020 р.\***

\* Побудовано автором за матеріалами [9].

Таблиця 1

Склад і оплата робочого часу персоналу окремих секторів економіки України у 2020 р.\*

Сектор економіки	Торгівля, ремонт транспортних засобів	Транспорт, складське господарство, діяльність з доставки	Тимчасове розміщення й організація харчування	Надання інших видів послуг
Оплачено в середньому за рік штатному працівнику, год	1677	1708	1305	1686
Оплачено годин відпрацьованого часу	1580	1571	1237	1566
Оплачено годин невідпрацьованого часу	97	137	68	120
Середня вартість однієї години праці, грн	82,5	90,7	50,1	73,8
Оплачено годин відпусток	92	109	59	106

\* Побудовано і розраховано автором за матеріалами [9].

Наведені дані дозволяють відзначити, що як середня кількість відпрацьованих годин одним працівником у сфері тимчасового розміщення й організації харчування є значно нижчою порівняно з обсягом відпрацьованого часу працівниками інших секторів економіки, так і кількість оплачених годин щорічної відпустки. При цьому, якщо кількість оплачених годин для працівників індустрії гостинності в середньому менша за середній аналогічний показник в інших досліджуваних видах діяльності на 23%, то кількість годин відпусток менша в середньому на 42%. У свою чергу, вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності є надзвичайно низькою і в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сфер діяльності.

Отже, вітчизняна індустрія гостинності є найбільш низькооплачуваним місцем роботи, що не може не позначатися на результатах діяльності персоналу. Також значну роль відіграє і диференціація посадових окладів для різних професійних груп в індустрії гостинності (табл. 2).

На основі наведених даних необхідно зробити кілька ключових висновків:

1. Серед працівників індустрії гостинності відзначається значний рівень диференціації посадових окладів: якщо, наприклад, робітник з приготування харчових продуктів отримує 33,8 грн за годину праці, то керівники виробничих підрозділів – від 90 грн за год, тобто майже втричі вищу суму.

2. Має місце дуже значна гендерна нерівність у розмірах посадових окладів. Єдина група професій, в якій жінки отримують у середньому більшу за чоловіків заробітну плату, це фахівці з технології харчування. Натомість за окремими професійними групами різниця в посадових окладах чоловіків та жінок перебуває в межах 60–80%.

Для більш глибокого аналізу досліджуваних показників була застосована статистична формула частоти, що дозволяє встановлювати частоту розташування значень у визначених інтервалах. Методика її застосування полягала у такому:

1. Визначення максимального ( $x_{\max}$ ) значення кожного показника з вибіркової сукупності у розрізі двох гендерних груп працівників та його максимального значення серед загальної сукупності.

## Середньомісячна заробітна плата в індустрії гостинності за професіями та професійними групами у 2020 р.\*

Професія (професійна група)	Нараховано в середньому за місяць штатному працівнику, грн				Нараховано в середньому за оплачену годину штатному працівнику, грн		
	Усього	% до середнього значення	Чоловіки	Жінки	Усього	Чоловіки	Жінки
Керівники підприємств	9399	176,1	10187	8960	71,53	85,15	64,95
Керівники виробничих та інших основних підрозділів	10963	205,3	18508	6622	90,37	146,69	55,87
Керівники функціональних підрозділів	12222	228,9	20437	8333	97,58	168,46	65,56
Керівники малих підприємств без апарату управління	7571	141,8	9971	5282	53,57	72,02	36,66
Менеджери в закладах ресторанного господарства	5019	94	6615	4414	43,73	57,48	38,50
Професіонали у сфері бухгалтерського обліку	5027	94,2	5372	5009	39,04	46,65	38,68
Професіонали в галузі економіки	5043	94,5	-	5043	44,57	-	44,57
Професіонали в галузі туризму, готельної, ресторанної та санаторно-курортної справи	5874	110	20970	4208	70,48	126,71	56,66
Фахівці з технології харчування	6173	115,6	3927	6479	48,03	31,93	50,12
Службовці, що обслуговують клієнтів	4227	79,2	5029	4106	38,67	41,43	38,2
Працівники закладів ресторанного господарства	4814	90,2	5334	4447	49,34	53,39	46,37
Робітники з приготування харчових продуктів	3938	73,8	-	3938	33,81	-	33,81
Прибиральники та прачки	3344	62,6	5241	3237	35,24	54,07	34,16
Посильні, носії та швейцари	4395	82,3	4535	3477	34,54	34,47	35,07
Комірники та вагарі	5296	99,2	5845	4894	39,75	49,73	33,81
Чорнороби	2851	53,4	3993	2411	33,14	30,69	34,92

\* Побудовано за матеріалами [9].

2. Визначення мінімального ( $x_{\min}$ ) значення кожного показника з вибіркової сукупності у розрізі двох гендерних груп працівників та його мінімального значення серед загальної сукупності.

3. Розрахунок розмаху варіації як різниці отриманих максимальних та мінімальних значень:

$$R = x_{\max} - x_{\min}, \quad (1)$$

де  $R$  – розмах варіації.

4. Встановлення ширини інтервалу як частки значення розмаху варіації та необхідної кількості інтервалів:

$$h = \frac{R}{r}, \quad (2)$$

де  $h$  – ширина інтервалу;

$g$  – необхідна кількість інтервалів.

Необхідна кількість інтервалів для побудови інтервальних рядів розподілу досліджуваних показників становить чотири, а розрахункові показники наведені в табл. 3.

На основі визначених параметрів були побудовані інтервальні ряди розподілу для кожного з показників з визначенням частот, тобто чисельності кожної групи варіаційного ряду – фактично чисельності професій та професійних груп, показник заробітної плати в яких перебуває в межах певного інтервалу.

На основі отриманих результатів було розраховано частку професійних груп як для чоловіків, так і для жінок, що належать до певної групи за рівнем посадового окладу, що, у свою чергу, дозволило виокремити чотири основні групи рівнів заробітної плати в готельно-ресторанному бізнесі:

– з мінімальним окладом – до даної групи належать працівники тих професій, рівень заробітної плати в яких є найнижчим;

– із середнім окладом, які включають сукупність професійних груп в індустрії гостинності, заробіток який перебуває на середньогалузевому рівні;

– з достатнім окладом – до даної групи входять професійні групи працівників, показники заробітної плати є значно вищими за середньогалузеві;

– з високим окладом – професійні групи працівників індустрії гостинності,

суми заробітної плати яких перевищують значення середньо-українського рівня оплати праці в цілому.

Розподіл працівників готельно-ресторанного бізнесу за показниками середнього рівня заробітної плати дозволяє підтвердити нашу тезу щодо значної гендерної нерівності в галузі (рис. 3).

Так, практично у 70% професійних груп, зайнятих в індустрії гостинності, жінки отримують заробітну плату мінімального рівня, у той час як у чоловіків таких професій всього 25%. Крім того, максимальний середній розмір заробітної плати працівниць вітчизняної індустрії гостинності не перевищує 10 тис. грн, у той час як чоловіки – працівники готельно-ресторанного бізнесу у 31% професій мають заробітну плату високого рівня, тобто від 10 тис. грн.

Таким чином, чоловіча робота в індустрії гостинності є значно більш високооплачуваною, аніж жіноча, через що в структурі зайнятих у готельно-ресторанному бізнесі, згідно з даними досліджень робочої сили України [10] жінки значно переважають з часткою 68% – їхня оплата праці потребує значно менше затрат. При цьому, якщо говорити про рівень неформальної зайнятості з розподілом за гендерним критерієм, маємо відзначити, що як серед чоловіків, так і серед жінок, зайнятих в індустрії гостинності, неформальна зайнятість становить близько 20% (рис. 4).

Таблиця 3

**Параметри побудови інтервалів розподілу показників оплати праці в індустрії гостинності у розрізі професійних груп\***

Показник, грн	$x_{max}$	$x_{min}$	R	h
Середній показник заробітної плати, усього	12222	2851	9371	2342,75
Чоловіки	20970	3927	17043	4260,75
Жінки	8960	2411	6549	1637,25
Середній розмір погодинної оплати, усього	97,58	33,14	64,44	16,11
Чоловіки	168,46	30,69	137,77	34,44
Жінки	65,56	33,81	31,75	7,94

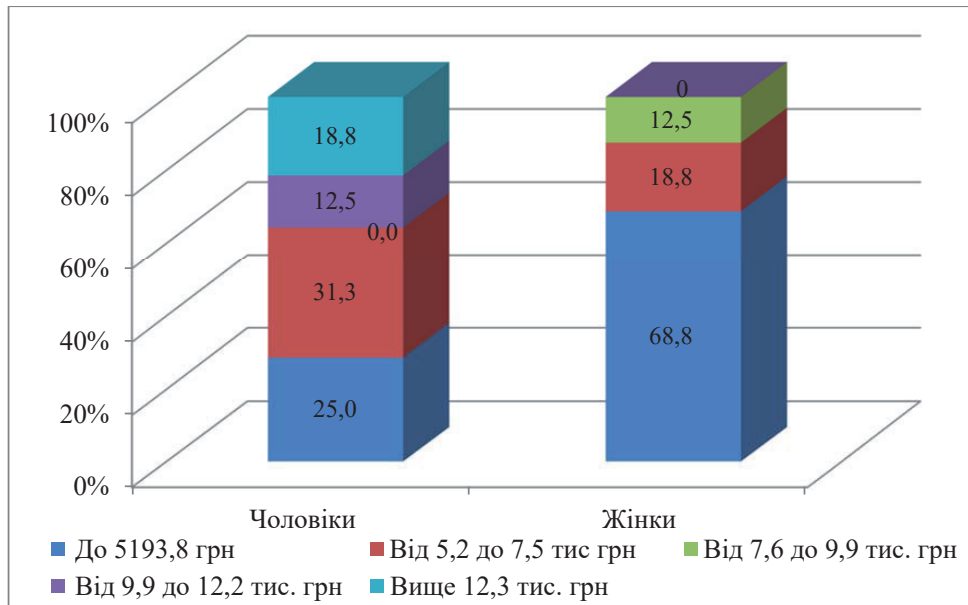


Рис. 3. Структура професійних груп індустрії гостинності за критеріями гендеру та середнього розміру заробітної плати\*

\* Розраховано автором за матеріалами [9].

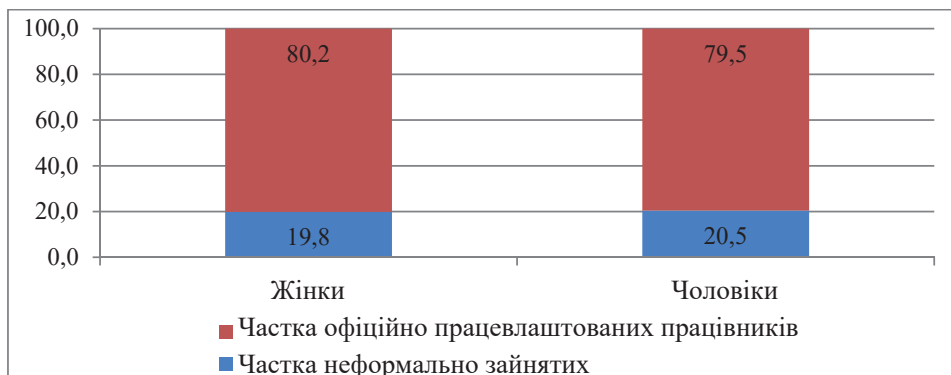


Рис. 4. Структура зайнятих в індустрії гостинності України у 2021 р. за критеріями гендеру та офіційного працевлаштування\*

\* Розраховано автором за матеріалами [10].

Введення військового стану, повномасштабна агресія щодо України та значне погіршення соціально-економічного становища населення значно вплинули на діяльність готельно-ресторанного бізнесу в нашій державі, проте вже з травня 2022 р. галузь почала активно відновлюватися, особливо на віддалених від лінії фронту територіях. Так, згідно з даними порталу Work.ua [11], впродовж робочого дня щогодини додається не менше 40 вакансій

у галузі готельно-ресторанного бізнесу. При цьому у переважній більшості вакансій не надається жодної переваги шукачам роботи за гендерною ознакою та пропонується високий рівень оплати праці:

- для працівників кухні: від 8 до 50 тис. грн;
- для адміністраторів: від 8 до 14 тис. грн;
- для прибиральників приміщень, покоївок: від 8 до 11 тис. грн;



- для працівників закладів ресторанного господарства: від 8 до 9 тис. грн;
- для кур'єрів: від 15 до 40 тис. грн.

У цілому середній рівень заробітної плати за пропонованими вакансіями, яких було розміщено на сайті близько 4,5 тис. за останні три місяці, становить 12,5 тис. грн. Проте, порівнюючи з офіційними даними щодо рівня оплати праці в галузі, маємо відзначити, що переважна більшість закладів практикує виплату тіньової заробітної плати. Такий підхід, звісно, вигідний роботодавцям, адже дозволяє значно зменшувати обсяг витрат на утримання персоналу і навіть до певної міри вигідний працівникам, адже знижує суму відрахувань податку на прибуток. Проте, з іншого боку, працівники за такого підходу мають дуже низький рівень соціального і юридичного захисту, адже у випадку відмови роботодавця виплачувати повну суму заробітку за домовленістю, жодних правових механізмів її отримання просто не буде [12]. Іншими словами, такий підхід до оплати праці, який переважає у вітчизняній індустрії гостинності, робить працівників дуже залежними від безпосередніх керівників (роботодавців), що жодним чином не сприяє підвищенню їх мотивації до праці. Натомість, численні дослідження [13] довели, що саме внутрішні мотиваційні чинники, ключовими з яких є заробітна плата та умови праці, є визначальними для найманих працівників, і якщо вони не будуть сприятливими з точки зору індивіда, рівень його задоволеності роботою значно знижуватиметься, як і, відповідно, показники якості та продуктивності праці.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що вітчизняна індустрія гостинності характеризується цілим рядом проблем у застосуванні заробітної плати як мотиваційного чинника продуктивної праці. Найбільш значними проблемами в секторі є:

- гендерна нерівність в питаннях оплати праці, за якої чоловіки отримують у кілька разів вищу заробітну плату за одну й ту ж роботу, аніж жінки;

- дуже низький рівень офіційної заробітної плати – з відставанням на 40% і більше від рівня оплати праці в інших галузях сфери послуг;

- висока диференціація посадових окладів керівництва та підлеглих працівників. Так, оплата години праці керівників закладів (відділів) майже втричі перевищує вартість години робочого часу підлеглого персоналу.

Усе вищенаведене формує в індустрії гостинності високий рівень залежності персоналу від безпосередніх керівників, адміністрації, роботодавців тощо і виступає каталізатором деструктивних процесів – значної плінності кадрів, низького рівня якості обслуговування, відбору кандидатів за рівнем лояльності до керівника, а не за рівнем професіоналізму тощо. Саме тому важливим напрямом подальших досліджень є вивчення шляхів і засобів подолання усталених в індустрії гостинності підходів до оплати праці персоналу як одного з важливих факторів розвитку і вдосконалення готельно-ресторанного сервісу в країні в цілому.

### Список використаної літератури

1. Simons T., Enz C. Motivating Hotel Employees. Beyond the Carrot and the Stick. Human resources. 1995. February. URL: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71937/Enz75\\_Motivating\\_hotel\\_employees.pdf?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71937/Enz75_Motivating_hotel_employees.pdf?sequence=1)
2. Wiyana T., Putranto T., Zulkarnain A. The impact of hotel employee motivation on hospitality performance. Palarch's Journal Of Archeology Of Egypt/Egyptology. 2020. Vol. 17 (7). P. 2912–2922.
3. Hazra K., Sengupta P., Amitava D. Determinants of motivation of employee's in the hospitality industry: A study. Int. Journal of Management and Development Studies. 2017. Vol. 6 (11). P. 31–43.

4. Hekman A., Lashley C. Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments. *Research in Hospitality Management*. 2018. Vol. 7 (2). P. 115–120.
5. Yrapanti A., Constantoglou M. The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*. 2021. Vol. 5, Issue 3. P. 22–41.
6. Alqusayer A. Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia. Rochester Institute of Technology, 2016. URL: <https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10178&context=theses>
7. Поворозніук І.М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. Т. 27, № 3. С. 204–212.
8. Чміль Г.Л. Факторний аналіз фонду оплати праці персоналу компанії індустрії гостинності. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 36–40.
9. Заробітна плата за професійними групами у 2020 році (за матеріалами вибіркового обстеження). Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2021. 195 с.
10. Робоча сила України. 2021. Статистичний збірник України. Київ: Державна служба статистики, 2022. 216 с.
11. Work.ua. Сайт пошуку роботи. URL: <https://www.work.ua/jobs/?advs=1&category>
12. Levytska I., Tarasiuk H., Klymchuk A., Postova V., Chahaida A. Evaluation and removal of demotivating criteria in organizational support of the enterprise staff incentive mechanism. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 2 (37). URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3312>
13. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The motivation to work. New York : Wiley. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>

## References

1. Simons T. Enz C. (1995) Motivating Hotel Employees. *Human resources*. URL: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71937/Enz75\\_Motivating\\_hotel\\_employees.pdf?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71937/Enz75_Motivating_hotel_employees.pdf?sequence=1)
2. Wiyana T., Putranto T., Zulkarnain A. (2020) The impact of hotel employee motivation on hospitality performance. *Palarch's Journal Of Archeology Of Egypt/Egyptology*. 17(7). 2912-2922.
3. Hazra K., Sengupta P., Amitava D. (2017) Determinants of motivation of employee's in the hospitality industry: A study. *Int. Journal of Management and Development Studies*. 6 (11). 31-43.
4. Hekman A., Lashley C. (2018) Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments. *Research in Hospitality Management*. 7:2, 115-120. DOI: 10.1080/22243534.2017.1444719
5. Yrapanti A., Constantoglou M. (2021) The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*. Volume 5, Issue 3. 22-41.
6. Alqusayer A. (2016) Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia. Rochester Institute of Technology. URL: <https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10178&context=theses>
7. Povorozniuk I.M. (2017) Efektyvna systema motyvatsii personalu industrii hostynnosti – zaporuka uspikhu na rynku posluh [Effective personnel motivation system for hospitality industry as a precondition of success in the services market]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats* [Economic analysis], no. 3, pp. 204-212.

8. Chmil H.L. (2020) Faktornyi analiz fondu oplaty pratsi personalu kompanii industrii hostynnosti [Factor analysis of the employee compensation fund of a hospitality industry company]. *Ahrosvit [Agro world]*, no. 15, pp. 36-40.

9. Zarobitna plata za profesiinymy hrupamy u 2020 rotsi (za materialamy vybirkovoho obstezhennia) [Wages by professional groups in 2020 (based on sample survey materials)]. Kyiv, State Statistics Service. 2021. 195 p.

10. Robocha syła Ukrainy. 2021. Statystychnyi zbirnyk Ukrainy [Labor force of Ukraine]. Kyiv, State Statistics Service, 2022. 216 p.

11. Work.ua. Sait poshuku roboty [Job search site]. URL: <https://www.work.ua/jobs/?advs=1&category>

12. Levytska I., Tarasiuk H., Klymchuk A., Postova V., Chahaida A. (2021) Evaluation and removal of demotivating criteria in organizational support of the enterprise staff incentive mechanisv. *Finansovo-kredytna diialnist : problemy teorii ta praktyky [Financial and credit activity: problems of theory and practice]*. Vol. 2 (37). URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3312>

13. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The motivation to work*: New York, Wiley. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>

## THE PROBLEMS WITH THE PAY LEVEL AS A FACTOR OF STAFF MOTIVATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF UKRAINE

*Inna V. Levytska*, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine).

E-mail: [ilevytska@nubip.edu.ua](mailto:ilevytska@nubip.edu.ua)

*Alona O. Klymchuk*, State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr (Ukraine).

E-mail: [ktgrs\\_kao@ztu.edu.ua](mailto:ktgrs_kao@ztu.edu.ua)

*Svitlana P. Kozhushko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

**DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-11**

**Keywords:** *hospitality industry, hotel and restaurant business, pay, staff motivation*

**JEL:** *E24, L83, O15*

The issues of motivation, satisfaction and engagement of employees of the hospitality industry are central to management in the specified area, since business performance in the hospitality industry is characterized by a high level of dependence on the available human capital and, in particular, its personal qualities, skills, professionalism and administrative abilities. That is why it is vitally important for any business entity in the specified field to ensure effective personnel management and the formation of effective systems for its stimulation.

The factor of remuneration of the personnel of the hospitality industry is in the field of view of both domestic and foreign scientists, which proves the universality of the specified problem for the global economic sector. However, with all the activity of researchers of the systems and factors of labor motivation in the hospitality industry, little attention is currently paid to the issue of the level of remuneration in the industry, especially in the domestic scientific field. Instead, it is the level of remuneration in the industry as a whole that is not only a motivational factor for certain individuals, but also a significant incentive for its general development, building up personnel potential, reducing the turnover rate, etc.

The purpose of the study is to analyze the pay level in the field of hotel and restaurant business as a factor of staff motivation.

Methods. The study analyses the pay level of personnel in the hospitality industry, following the data of the official statistics, according to the criteria of gender and profession. Systematization methods are used to select the key indicators in accordance with the selected criteria, the statistical

frequency calculation method is applied to develop the distribution series of the studied indicators, as well as the methods of structural analysis and analytical study of data are implemented to process the materials of the domestic job search portal.

The results. The article offers a critical review of the research on the pay level in the hotel and restaurant business as a motivational factor for productive work. The study presents a comparative and analytical assessment of the indicators of remuneration of the hospitality industry in relation to other spheres of economic activity. It suggests the constructed interval series of the distribution of the wage index of the employees of the hotel and restaurant business of Ukraine according to the criteria of gender and professional group. The paper provides a structural analysis of employment in the hospitality industry according to the criteria of gender and formal employment. The findings of the research identify the vacancy market of the hospitality industry of Ukraine during the full-scale war and the key problems with wages in the industry.

*Одержано 22.12.2022.*