

Лідія С. Васильченко¹, Оксана В. Захарова², Олександр А. Бородай³
**БОНУСНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК
ЕЛЕМЕНТ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ**

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування бонусної системи стимулювання персоналу як складової внутрішнього маркетингу та інструменту реалізації клієнтоорієнтованої кадрової політики підприємств готельного бізнесу. Запропоновано концептуальну модель, що відображає взаємозв'язок матеріального стимулювання, внутрішнього маркетингу та кадрової політики й розкриває причинно-наслідковий вплив бонусної системи на трудову поведінку персоналу, формування клієнтського досвіду та результативність маркетингової діяльності підприємства. Систематизовано види бонусних систем та здійснено їх порівняльну оцінку. Обґрунтовано переваги гнучких комбінованих систем як найбільш ефективних для забезпечення узгодженості інтересів персоналу та споживачів, підвищення якості обслуговування та результативності маркетингової діяльності. Доведено, що інтеграція матеріального стимулювання з інструментами внутрішнього маркетингу сприяє формуванню сервісноорієнтованої поведінки персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: сфера гостинності, бонусна система, мотивація персоналу, внутрішній маркетинг, кадрова політика, клієнтоорієнтованість, лояльність клієнтів, готельний бізнес.

Рис. 1. Табл. 1. Лім. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-597-609

Lidia Vasylychenko, Oksana Zakharova, Oleksandr Borodai
**BONUS-BASED EMPLOYEE INCENTIVE SYSTEM
AS A COMPONENT OF INTERNAL MARKETING AND A TOOL FOR
IMPLEMENTING A CUSTOMER-ORIENTED HR POLICY
IN THE HOTEL INDUSTRY**

The article examines the theoretical and methodological foundations of developing a bonus-based employee incentive system as a component of internal marketing and a tool for implementing a customer-oriented personnel policy in the hotel industry. A conceptual model is proposed that reflects the interrelationship between material incentives, internal marketing, and personnel policy, and reveals the cause-and-effect impact of the bonus system on employee work behavior, customer experience formation, and the effectiveness of marketing activities of the enterprise. The types of bonus systems are systematized and their comparative evaluation is carried out. The advantages of flexible combined systems are substantiated as the most effective means of ensuring the alignment of employee and customer interests, improving service quality, and enhancing the effectiveness of marketing activities. It is proved that the integration of material incentives with internal marketing tools contributes to the formation of service-oriented employee behavior and strengthens the competitive positions of enterprises in the hospitality industry.

Keywords: hospitality industry, bonus system, employee motivation, internal marketing, personnel policy, customer orientation, customer loyalty, hotel business.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.01.2026.

¹ Cherkasy State Technological University. Ukraine.

² Cherkasy State Technological University. Ukraine.

³ Cherkasy State Technological University. Ukraine.

Постановка проблеми. В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг успішність діяльності підприємства дедалі більше визначається поєднанням ефективної маркетингової політики та результативних внутрішніх організаційних механізмів, що впливають на поведінку й продуктивність персоналу. Одним із стратегічних завдань сучасного готельного бізнесу є підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу, що є безпосереднім чинником якості обслуговування, задоволеності гостей та їхньої подальшої лояльності. При цьому мотивація працівників виступає вирішальним елементом, що формує їхню готовність реалізовувати стандарти сервісу та корпоративні цінності.

Однак традиційні підходи до матеріального стимулювання часто розглядаються окремо від маркетингових стратегій і не завжди відповідають вимогам сучасних кадрових політик, орієнтованих на створення позитивного клієнтського досвіду. Це обмежує потенціал, який може бути реалізований через синергію HR-інструментів і маркетингових цілей готелів. Таке розмежування створює наукову та практичну проблему: як побудувати бонусну систему стимулювання персоналу, яка б мотивувала працівників та активно сприяла досягненню зовнішньоорієнтованих маркетингових результатів.

Розв'язання цієї проблеми має значення як для наукового розуміння міждисциплінарних зв'язків між HR-менеджментом і маркетингом, так і для практичних менеджерських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелів. Актуальність теми посилюється зростанням вимог споживачів до якості сервісу та впровадженням цифрових каналів оцінювання обслуговування, що ще більше підкреслює роль персоналу як головного ресурсу у формуванні позитивного іміджу готелю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У зарубіжній науковій літературі питання мотивації персоналу готельних підприємств розглядається переважно в межах концепцій управління людськими ресурсами, формування систем винагород, підвищення продуктивності праці та забезпечення якості сервісу. Зокрема, Baum T. [1] акцентує увагу на стратегічній ролі управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, підкреслюючи значення ефективних механізмів матеріального стимулювання та професійного розвитку працівників.

Дослідження Novita R. та Hermina N. [2] зосереджені на впливі бренду роботодавця й стилю лідерства на залученість персоналу, що розкриває мотиваційний потенціал інструментів внутрішнього маркетингу та їх зв'язок із поведінкою працівників у сфері обслуговування. У працях Rohim S. Y., Fitriano S. B., & Jufrizen K. W. [3] обґрунтовано позитивний вплив систем винагород і бонусів на продуктивність праці та досягнення операційних результатів готелів. Подібні висновки містяться й у роботах Nkouangas L. Y., Onojaefe D. P. [4], де доведено взаємозв'язок між матеріальним стимулюванням, задоволеністю працівників та ефективністю діяльності підприємств гостинності.

Загалом зарубіжні дослідження демонструють, що бонусні та винагородні системи виступають дієвим інструментом підвищення мотивації, залученості

та результативності персоналу, однак здебільшого розглядаються у площині HR-менеджменту та організації оплати праці, без комплексної інтеграції з маркетинговими стратегіями підприємства.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблематиці матеріального стимулювання персоналу готельно-ресторанного бізнесу. Так, Якушева О, Якушев О., Савін С. та Гулак Д [5], досліджують сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готелів, визначаючи її як ключовий чинник забезпечення ефективності діяльності підприємств. У працях Гаврилової О. та Осійчук В. [6] обґрунтовано значення поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у підвищенні продуктивності праці та якості обслуговування. Шейко Ю. [7] аналізує інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанних підприємств, тоді як Непочатенко В. [8] розглядає мотивацію персоналу як необхідну умову зниження плинності кадрів і забезпечення стабільності функціонування готелів.

Разом із тим більшість вітчизняних досліджень зосереджена на організаційно-економічних аспектах оплати праці, системах преміювання та реалізації кадрової політики, тоді як питання інтеграції мотиваційних механізмів із концепцією внутрішнього маркетингу та формуванням клієнтоорієнтованої поведінки персоналу залишаються недостатньо розробленими.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що проблематика матеріального та бонусного стимулювання персоналу готельних підприємств досить широко висвітлена в контексті управління кадрами та підвищення продуктивності праці, однак бракує комплексних досліджень, які б розглядали бонусну систему як інструмент внутрішнього маркетингу та чинник формування лояльності клієнтів. Саме це визначає доцільність і наукову новизну подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування місця та функцій бонусної системи стимулювання персоналу в механізмі внутрішнього маркетингу та клієнтоорієнтованого управління персоналом готелю.

Основні результати дослідження. Традиційно системи матеріального стимулювання у готельному бізнесі розглядалися переважно з позицій організації оплати праці та підвищення продуктивності. Однак сучасні підходи до управління підприємствами сфери послуг зумовлюють необхідність переосмислення ролі мотиваційних механізмів у ширшому контексті маркетингової діяльності. Зокрема, концепція внутрішнього маркетингу передбачає трактування працівників як «внутрішніх клієнтів», задоволення потреб яких є передумовою формування якісного зовнішнього сервісу [9]. Такий підхід інтегрує інструменти управління персоналом і маркетингу, орієнтуючи організацію на узгодження інтересів працівників і споживачів.

У межах внутрішнього маркетингу бонусна система стимулювання набуває подвійної функції. З одного боку, вона виступає матеріальним чинником мотивації, що підвищує зацікавленість працівників у досягненні встановлених показників діяльності. З іншого – формує модель поведінки персоналу, спрямовану на створення доданої цінності для клієнта. Якщо

система винагород пов'язана як з кількісними результатами (обсяг продажів, завантаженість номерного фонду), так і з якісними показниками (відгуки гостей, рівень задоволеності, повторні бронювання), вона стає ефективним інструментом впливу на сервісну культуру підприємства.

Особливістю готельного бізнесу є те, що якість послуги значною мірою визначається емоційною складовою взаємодії між працівником і гостем. Тому мотиваційна система має стимулювати прояви ініціативності, доброзичливості, відповідальності та клієнтоорієнтованості [10]. У цьому сенсі бонусні виплати можуть виступати індикатором пріоритетів організації, сигналізуючи працівникам, які саме аспекти діяльності є стратегічно важливими. Наприклад, преміювання за позитивні відгуки клієнтів або за успішне вирішення конфліктних ситуацій сприяє закріпленню бажаних стандартів поведінки та формуванню корпоративної культури сервісу.

Інтеграція бонусної системи в кадрову політику готелю дозволяє розглядати її як складову довгострокової стратегії управління персоналом. Клієнтоорієнтована кадрова політика передбачає добір, навчання, розвиток і стимулювання працівників з урахуванням їхнього внеску у створення споживчої цінності. У такій системі матеріальне стимулювання поєднується з нематеріальними інструментами – професійним зростанням, визнанням досягнень, формуванням позитивного соціально-психологічного клімату. Бонуси, у свою чергу, виступають механізмом закріплення результатів і забезпечують прозорість взаємозв'язку між зусиллями працівника та винагородою.

Водночас ефективність бонусної системи залежить від дотримання низки принципів: справедливості, прозорості, диференційованості та адаптивності. Нечіткі критерії оцінювання або формальний підхід до преміювання можуть нівелювати мотиваційний ефект і спричинити демотивацію персоналу. Тому розроблення системи винагород потребує комплексного аналізу специфіки діяльності готелю, структури посад, очікувань працівників і стратегічних цілей підприємства. Важливо, щоб показники преміювання були безпосередньо пов'язані з маркетинговими результатами – рівнем клієнтської лояльності, репутацією бренду, конкурентоспроможністю.

Таким чином, бонусна система стимулювання персоналу може розглядатися як інструмент стратегічного управління, що поєднує функції HR-менеджменту та маркетингу. Її впровадження сприяє формуванню внутрішнього середовища, у якому працівники усвідомлюють власну роль у створенні цінності для споживача та демонструють поведінку, орієнтовану на задоволення потреб гостей. Це забезпечує підвищення якості сервісу, зростання рівня довіри клієнтів і зміцнення позицій готелю на ринку.

Розгляд бонусної системи в контексті внутрішнього маркетингу та клієнтоорієнтованої кадрової політики дозволяє переосмислити її як комплексний управлінський механізм, що інтегрує інтереси персоналу і споживачів. Такий підхід створює передумови для формування стійкої конкурентної переваги підприємства готельного господарства та відкриває перспективи для подальших досліджень у напрямі розроблення ефективних моделей мотивації, адаптованих до специфіки сфери гостинності.

Теоретичне узагальнення наведених положень дає підстави розглядати матеріальне стимулювання персоналу, інструменти внутрішнього маркетингу та кадрову політику готелю як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської системи. Їхня взаємодія має причинно-наслідковий характер: матеріальні стимули впливають на рівень залученості та трудову поведінку працівників; механізми внутрішнього маркетингу трансформують цю поведінку у якість сервісу та клієнтський досвід; кадрова політика закріплює відповідні практики через процедури добору, розвитку, оцінювання й винагороди персоналу. Вказані взаємозв'язки узагальнено у концептуальній схемі, представлений на рисунку 1.

Матеріальне стимулювання (у тому числі бонусна система) виступає інструментом реалізації кадрової політики та компонентом внутрішнього маркетингу, який через вплив на поведінку персоналу формує якість сервісу та результативність маркетингової діяльності готельного підприємства.

У практиці управління готелями сформувалися різні види бонусних систем, які відрізняються за критеріями оцінювання, рівнем охоплення, часовими горизонтами та управлінськими цілями.

Передусім доцільно виокремити індивідуальні бонусні системи, що базуються на оцінюванні особистих результатів працівника. У межах такого підходу розмір премії безпосередньо залежить від виконання встановлених показників ефективності: обсягу додаткових продажів, швидкості обслуговування гостей, кількості позитивних відгуків, відсутності рекламаций або дотримання стандартів сервісу. Індивідуальне преміювання забезпечує чіткий зв'язок між зусиллями та винагородою, стимулює особисту відповідальність і підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Водночас надмірна орієнтація на особисті показники може послаблювати командну взаємодію, що є критично важливим для підприємств готельного бізнесу.

З огляду на це широко застосовуються групові (командні) бонусні системи, орієнтовані на колективні результати роботи підрозділів або всього підприємства. Преміювання здійснюється за досягнення спільних цілей, зокрема підвищення рівня завантаженості номерного фонду, зростання доходів від підрозділу, поліпшення загального рейтингу задоволеності клієнтів чи виконання стандартів якості. Такий формат стимулює співпрацю між працівниками, сприяє формуванню командної відповідальності та зменшує конкуренцію всередині колективу. Командні бонуси особливо ефективні для служб прийому та розміщення, ресторанного господарства, служби господарського забезпечення, де результат залежить від узгоджених дій кількох співробітників.

Окрему групу становлять бонусні системи, орієнтовані на досягнення результатів (*performance-based pay*), які ґрунтуються на використанні ключових показників ефективності (KPI). Така модель трансформує ставлення персоналу до виконання службових обов'язків, зміщуючи акцент з формального дотримання інструкцій на досягнення конкретних якісних і кількісних показників: підвищення рівня задоволеності гостей, збільшення обсягу продажів додаткових послуг, дотримання стандартів сервісу, скорочення скарг та помилок у процесі обслуговування.



Рис. 1. Концептуальна схема взаємозв'язку матеріального стимулювання з внутрішнім маркетингом та кадровою політикою готелю, розроблено авторами

Механізм впливу performance-based pay на поведінку персоналу ґрунтується на формуванні прозорої причинно-наслідкової залежності між зусиллями працівника та матеріальною винагородою. Усвідомлення такої залежності посилює внутрішню мотивацію, сприяє розвитку відповідальності за результати праці та підвищує рівень залученості. Працівники починають сприймати власну діяльність як чинник фінансового успіху підприємства, що стимулює їх до пошуку шляхів підвищення ефективності, удосконалення навичок комунікації з клієнтами й участі в процесах покращення сервісу.

Особливість готельного бізнесу полягає в тому, що результати роботи персоналу мають комплексний і часто нематеріальний характер. Якість послуги формується через сукупність поведінкових проявів — доброзичливість, оперативність, готовність допомогти, емоційну чутливість до потреб гостя. Саме тому гнучка бонусна система повинна охоплювати, крім фінансових показників, ще й індикатори клієнтського досвіду: рейтинги задоволеності, відгуки споживачів, повторні бронювання, дотримання стандартів гостинності. Інтеграція таких критеріїв дозволяє узгодити економічні інтереси підприємства із завданням формування сервісної культури.

З позицій управління персоналом performance-based pay виконує також функцію регулювання організаційної поведінки. Встановлення пріоритетних показників преміювання сигналізує працівникам, які саме дії та результати визнаються керівництвом як стратегічно важливі [11]. Таким чином, система винагород стає інструментом формування корпоративних цінностей і стандартів, спрямованих на клієнтоорієнтованість, командну взаємодію та відповідальність за кінцевий результат. Це сприяє зменшенню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню загальної продуктивності праці.

На рівні підприємства гнучка бонусна система забезпечує зростання конкурентоспроможності через підвищення ефективності фінансової та маркетингової діяльності. Поліпшення якості обслуговування сприяє формуванню позитивної репутації готелю, збільшенню частки постійних клієнтів і зміцненню бренду на ринку. Одночасно стимулювання результативності персоналу дозволяє оптимізувати використання ресурсів, збільшити доходи від основних і супутніх послуг та підвищити рентабельність діяльності. У сукупності це формує стійкі конкурентні переваги, що важко копіюються іншими учасниками ринку.

Водночас ефективність performance-based pay залежить від коректності її проектування. Недостатньо обґрунтовані показники, непрозорі критерії оцінювання або надмірна складність розрахунків можуть спричинити демотивацію та конфлікти в колективі [11]. Доцільним є поєднання індивідуальних і командних бонусів, що стимулює як особисту відповідальність, так і співпрацю між підрозділами.

З точки зору маркетингової орієнтації значного поширення набули бонусні системи, пов'язані з продажами та upselling (техніка збільшення середнього чека шляхом пропозиції клієнту дорожчої, вдосконаленої або розширеної версії товару/послуги). Upselling у готельному середовищі має комплексний характер і охоплює широкий спектр дій: пропонування номерів вищої категорії, додаткових сервісів, пакетних послуг, харчування, SPA-програм, пізнього виїзду або інших елементів розширеного сервісу. Саме персонал фронт-офісу, служби прийому та розміщення, відділу бронювання й ресторанного підрозділу безпосередньо контактує з гостем та впливає на його рішення щодо додаткових витрат. Відповідно, результативність upselling залежить не стільки від формального переліку послуг, скільки від комунікативних навичок працівників, їхньої зацікавленості у продажах і здатності коректно визначити потреби клієнта.

У цьому аспекті бонусна система стимулювання постає як ключовий управлінський механізм, що поєднує економічні інтереси підприємства та персоналу. Матеріальне заохочення, пов'язане з показниками додаткових продажів, формує пряму залежність між індивідуальними зусиллями працівника і його винагородою. Такий підхід сприяє підвищенню проактивності персоналу, розвитку навичок сервісного консультування та відповідальності за фінансові результати підрозділу. Водночас бонуси, крім традиційної компенсаційної ролі, виконують і поведінкову функцію, оскільки визначають пріоритети діяльності та орієнтують працівників на створення більшої цінності для гостя.

З економічної точки зору впровадження upselling-орієнтованої бонусної системи позитивно впливає на ключові фінансові показники готелю. Зростання середнього чеку клієнта, підвищення доходу з одного номера та збільшення частки супутніх продажів забезпечують більш ефективне використання наявної матеріально-технічної бази без значного розширення витрат [12]. На відміну від екстенсивного зростання, яке передбачає залучення нових сегментів ринку або розширення номерного фонду, інтенсифікація доходів через upselling дозволяє досягати кращих фінансових результатів за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.

Разом із тим орієнтація виключно на зростання продажів може створювати ризики погіршення клієнтського досвіду. Надмірна нав'язливість або формальний підхід до пропозицій здатні викликати негативне сприйняття та знизити рівень задоволеності гостей. Тому ефективна бонусна система має враховувати баланс між кількісними та якісними показниками. Преміювання за обсяг додаткових продажів доцільно доповнювати оцінюванням відгуків клієнтів, показників повторних звернень, рівня сервісу та дотримання стандартів обслуговування. Така інтеграція дозволяє узгодити комерційні цілі з принципами клієнтоорієнтованості та запобігти конфлікту інтересів між прибутковістю і якістю.

У ширшому управлінському контексті бонусна система upselling може розглядатися як елемент внутрішнього маркетингу, спрямованого на формування ціннісних орієнтирів та поведінкових моделей персоналу. Формування позитивної мотивації, забезпечення прозорості винагород і створення умов для професійного розвитку сприяють зростанню залученості працівників та їхній ідентифікації з брендом готелю. Мотивований персонал демонструє більш високий рівень сервісної культури, що безпосередньо впливає на сприйняття підприємства клієнтами. У результаті виникає мультиплікативний ефект: покращення внутрішнього середовища трансформується у підвищення якості зовнішнього обслуговування та зміцнення конкурентних позицій.

Важливо підкреслити, що успішність реалізації такої системи залежить від дотримання принципів справедливості, прозорості та адаптивності. Чітко визначені критерії нарахування бонусів, доступність інформації про результати та можливість коригування показників з урахуванням сезонності або специфіки підрозділів підвищують довіру персоналу до системи стимулювання.

Таким чином, бонусна система upselling у готельному бізнесі постає як комплексний інструмент управління, що поєднує фінансові, кадрові та маркетингові аспекти діяльності підприємства. Її впровадження сприяє одночасному зростанню доходів, оптимізації використання ресурсів і формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Важливим різновидом є бонуси, пов'язані з якістю сервісу та рівнем клієнтської задоволеності, що відображають нематеріальні результати діяльності. Основою для преміювання виступають результати анкетування гостей, онлайн-рейтингів, кількість позитивних відгуків або відсутність скарг. Такі системи стимулюють розвиток клієнтоорієнтованої поведінки,

підвищують культуру сервісу та сприяють формуванню довгострокової лояльності споживачів. Їх можна розглядати як складову внутрішнього маркетингу, оскільки вони узгоджують інтереси персоналу з потребами клієнтів.

Крім того, у практиці управління використовуються гнучкі комбіновані бонусні системи, що інтегрують декілька критеріїв одночасно – індивідуальні, командні, фінансові та якісні показники. Саме такі моделі найбільш відповідають специфіці готельного бізнесу, оскільки дозволяють комплексно оцінити внесок працівника та мінімізувати ризики однобічного стимулювання.

З метою систематизації підходів до матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств та визначення їхньої управлінської результативності авторами здійснено порівняльний аналіз основних видів бонусних систем у розрізі їхнього впливу на трудову поведінку працівників, розвиток внутрішнього маркетингу та реалізацію клієнтоорієнтованої кадрової політики. Такий підхід дозволяє перейти від описової характеристики інструментів мотивації до оцінювання їх функціональної ефективності й обґрунтувати вибір оптимальної моделі стимулювання відповідно до стратегічних цілей готелю. Узагальнені результати аналізу представлено в табл. 1.

З погляду концепції внутрішнього маркетингу, що сформувалася в працях L. Berry [13], C. Gronroos & W. George [14], працівники розглядаються як «внутрішні клієнти», а головним завданням менеджменту є створення умов для їхньої залученості, задоволеності працею та ідентифікації з брендом готелю. Відповідно, найбільш дієвими в цій площині є ті стимули, що:

- підтримують командну взаємодію;
- формують відчуття справедливості;
- узгоджують інтереси працівників із цілями підприємства;
- орієнтують на довгострокову якість, а не на короткостроковий продаж.

У цьому контексті індивідуальні бонусні системи мають обмежений ефект. Вони підвищують особисту відповідальність, проте часто провокують конкуренцію між співробітниками, що суперечить природі сервісної діяльності, де результат залежить від колективної роботи. Такий підхід може навіть послаблювати внутрішній маркетинг, оскільки знижує рівень командної згуртованості.

Бонуси, пов'язані з продажами та upselling, є ефективними з точки зору доходності, однак у межах внутрішнього маркетингу вони мають одновимірний характер: стимулюють комерційну активність, але не обов'язково формують сервісну культуру. За відсутності якісних критеріїв вони можуть спричинити формалізацію взаємодії з гостем.

Бонуси за якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів є релевантними принципам внутрішнього маркетингу, оскільки сприяють орієнтації персоналу на формування позитивного клієнтського досвіду та забезпечення цінностей гостинності. Найбільш узгодженими з логікою внутрішнього маркетингу виявляються групові (командні) та гнучкі комбіновані бонусні системи. Саме вони заохочують співпрацю між службами, формують спільну

Таблиця 1. Порівняльна характеристика видів бонусних систем стимулювання персоналу готелю з позицій внутрішнього маркетингу та клієнтоорієнтованої кадрової політики, складено авторами

Вид бонусної системи	Ключовий об'єкт стимулювання	Поведінковий ефект для персоналу	Вплив на внутрішній маркетинг	Вплив на реалізацію клієнто-орієнтованої кадрової політики	Загальна управлінська доцільність
Індивідуальна	Особисті результати працівника	Зростання особистої відповідальності, конкуренція	Помірний, можливе зниження командної взаємодії	Високий контроль індивідуальної продуктивності	Доцільна для операційних KPI
Групова (командна)	Результати підрозділу	Співпраця, взаємодопомога, колективна відповідальність	Високий, формує сервісну культуру	Сприяє узгодженості дій персоналу	Доцільна для сервісних процесів
Performance-based (KPI)	Досягнення вимірюваних показників	Орієнтація на результати, керованість поведінки	Середній-високий (залежить від показників)	Високий, забезпечує стратегічне управління персоналом	Ефективна для системного управління
Продажі та upselling	Обсяг додаткових продажів	Комерційна активність, ініціативність	Обмежений, можливий формалізм сервісу	Підвищує фінансову результативність	Доцільна для зростання доходів
За якість сервісу та задоволеність клієнтів	Якість обслуговування	Клієнтоорієнтованість, емпатія, відповідальність	Дуже високий, узгоджує інтереси персоналу й гостей	Високий, формує стандарти сервісу	Стратегічно важлива
Гнучка комбінована	Комплекс показників (індивідуальні + командні + якісні)	Збалансована поведінка, інтеграція цілей	Максимальний, підтримує залученість і згуртованість	Максимальний, забезпечує системну реалізацію політики	Найбільш універсальна та ефективна

відповідальність за якість обслуговування, знижують конфліктність та підтримують відчуття приналежності до організації.

Отже, з позиції внутрішнього маркетингу найефективнішою є комбінована модель, у якій ключову роль відіграють командні та якісні показники.

Клієнтоорієнтована кадрова політика має дещо іншу управлінську логіку. Її завдання – створити позитивний клімат та закріпити конкретні стандарти поведінки, що безпосередньо впливають на досвід гостя. Тут важливо:

- чітко вимірювати внесок працівника;
- забезпечити справедливую диференціацію винагород;
- стимулювати професійний розвиток;
- підтримувати баланс між індивідуальною відповідальністю та командною роботою.

У цьому контексті performance-based бонусні системи набувають більшої ваги, оскільки вони дозволяють пов'язати винагороду з конкретними KPI: рівнем сервісу, відгуками гостей, продажами, повторними бронюваннями. Такий механізм створює чіткий управлінський інструмент реалізації кадрової стратегії та підвищує керованість персоналу.

Разом із тим суто командні бонуси можуть «розмивати» індивідуальний внесок, а виключно індивідуальні – підірвати командність. Тому для кадрової політики найбільш доцільною є система, що поєднує індивідуальні та колективні KPI з обов'язковим урахуванням показників якості сервісу.

Таким чином, універсально «найкращої» моделі не існує, оскільки її ефективність визначається управлінською метою. Водночас можна зробити такі узагальнення: для внутрішнього маркетингу – найбільш дієві: командні, бонуси за якість сервісу, гнучкі комбіновані системи; для реалізації клієнтоорієнтованої кадрової політики – результативні (performance-based) та комбіновані моделі з чіткими KPI; для фінансової ефективності – продажні та upselling-бонуси.

Висновки. Різні види бонусних систем мають неоднаковий управлінський потенціал і формують відмінні поведінкові ефекти персоналу. Зокрема, індивідуальні та продажні стимули забезпечують зростання короткострокової результативності, проте їх вплив на формування сервісної культури є обмеженим. Натомість групові та бонуси за якість обслуговування більшою мірою сприяють розвитку командної взаємодії та клієнтоорієнтованості, що відповідає принципам внутрішнього маркетингу.

Водночас найбільш збалансований ефект демонструють гнучкі комбіновані системи, які інтегрують індивідуальні, колективні та якісні показники, забезпечуючи одночасне досягнення економічних, кадрових і маркетингових цілей. Такий підхід дозволяє узгодити інтереси працівників і підприємства, підвищити рівень залученості персоналу та створити передумови для стійкого зростання конкурентоспроможності готелю. Отже, саме комплексна модель матеріального стимулювання може розглядатися як найбільш доцільний інструмент реалізації клієнтоорієнтованої кадрової політики та внутрішнього маркетингу в індустрії гостинності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик адаптації бонусних програм до специфіки різних категорій готелів, а

також дослідження інтеграції систем стимулювання з інструментами HR-аналітики та управління клієнтським досвідом.

1. Baum T. Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*. 2015. Volume 50. Pages 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
2. Novita R., & Hermina N. The Influence of Internal Employer Branding and Leadership Styles in Increasing Employee Engagement: The Mediating Effect on Employee Experience. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. 2025. 9(1). 76–89. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i1.2777>
3. Rohim C. Y., Fitriano C. B., & Jufrizen K. W. Reward Systems and Performance of Employees in Hospitality Industry. A Case Study of Shangri-La Singapore. *Journal of Human Resource & Leadership*. 2023. 7(5). 12–22. <https://doi.org/10.53819/81018102t5242>
4. Nkouangas L. Y. & Onojafe D. P. The Impact of Reward Systems on Employee Performance in Selected Hotels in Cape Town. *Acta Universitatis Danubius. Їconomica*. 2023. 19(3), 7–26. <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/2199>
5. Якушева О., Якушев О., Савін С., Гулак Д. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готелю. *Вісник економічної науки України*. 2025. 2(49), 111–119. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).111-119](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).111-119)
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22–27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
7. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>
8. Непочагенок В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
9. ui Tankovi Ana & Bili Ivana & Brajkovi Iva. Internal Communication and Employee Satisfaction in Hospitality. *Management*. 2022. 27. 1–16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
10. Baquero, A. Customer and Employee Satisfaction in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*. 2022. 4(2). 69–83. <https://doi.org/10.51525/johti.1172181>
11. Shenyang Hai, In-Jo Park. How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Volume 119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103706>
12. Yoo H., Cho J., Kim Y., & Kim H.-J. Upselling through upgrading: The role of employee engagement. *International Journal of Market Research*. 2024. 66(6), 729–749. <https://doi.org/10.1177/14707853241259873>
13. Berry L. L. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*. 1981. 3(1), 25–28
14. Грінроос С., & George W. R. Internal marketing and organizational service quality. *Journal of Services Marketing*. 1985. 1(1), 41–47.

-
1. Baum T. Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*. 2015. Volume 50. Pages 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
 2. Novita R., & Hermina N. The Influence of Internal Employer Branding and Leadership Styles in Increasing Employee Engagement: The Mediating Effect on Employee Experience. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. 2025. 9(1). 76–89. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i1.2777>
 3. Rohim C. Y., Fitriano C. B., & Jufrizen K. W. Reward Systems and Performance of Employees in Hospitality Industry. A Case Study of Shangri-La Singapore. *Journal of Human Resource & Leadership*. 2023. 7(5). 12–22. <https://doi.org/10.53819/81018102t5242>
 4. Nkouangas L. Y. & Onojafe D. P. The Impact of Reward Systems on Employee Performance in Selected Hotels in Cape Town. *Acta Universitatis Danubius. Їconomica*. 2023. 19(3), 7–26. Retrieved from <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/2199>
 5. Iakusheva O., Yakushev O., Savin S., Hulak D. Suchasni pidkhody do upravlinnia materialnoiu motyvatsiieiu personalu hoteliu. [Modern approaches to managing material motivation of hotel staff] *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2025. 2(49), 111–119. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).111-119](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).111-119)

6. Havrylova O., Osyichuk V. Motyvatsiia personalu yak odyn iz metodiv upravlinnia u hotelnykh pidpriemstvakh. [Staff motivation as one of the management methods in hotels]. *Modern Economics*. 2023. 38(2023), 22-27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
7. Sheiko Yu. Innovatsii v HR-menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu. [Innovations in HR management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>
8. Nepochatenko V. Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodarstvi. [Staff motivation in the hotel industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
9. ui Tankovi Ana & Bili Ivana & Brajkovi Iva. Internal Communication and Employee Satisfaction in Hospitality. *Management*. 2022. 27. 1-16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
10. Baquero, A. Customer and Employee Satisfaction in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*. 2022. 4(2). 69-83. <https://doi.org/10.51525/johti.1172181>
11. Shenyang Hai, In-Jo Park. How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Volume 119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103706>
12. Yoo H., Cho J., Kim Y., & Kim H.-J. Upselling through upgrading: The role of employee engagement. *International Journal of Market Research*. 2024. 66(6), 729-749. <https://doi.org/10.1177/14707853241259873>
13. Berry L. L. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*. 1981. 3(1), 25-28
14. Grunroos C., & George W. R. Internal marketing and organizational service quality. *Journal of Services Marketing*. 1985. 1(1), 41-47.