

Оксана Вікторівна Якушева,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-4849-0323

e-mail: o.yakushev@chdtu.edu.ua;

Олександр Володимирович Якушев,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-0699-1795

e-mail: aleksandro@i.ua

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкеси

Станіслав Юрійович Савін,*д-р екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-0405-3244

e-mail: imennostasik@gmail.com;

Данііл Вікторович Гулак,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-8840-3557

e-mail: danielckua@gmail.com

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Сфера гостинності сьогодні активно розвивається в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог клієнтів до якості обслуговування. У таких умовах персонал стає ключовим фактором успіху готельних підприємств. Матеріальна мотивація виступає важливим інструментом, що впливає на продуктивність праці, рівень відповідальності та задоволеність працівників.

Проте традиційні системи стимулювання не завжди відповідають сучасним викликам, що підштовхує до пошуку нових підходів. Дослідження сучасних методів управління матеріальною мотивацією персоналу в готельних підприємствах є важливим завданням для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність теми управління матеріальною мотивацією працівників у сфері гостинності зростає через посилену конкуренцію на ринку та високий рівень плинності кадрів у готельному бізнесі. Останні наукові дослідження підкреслюють важливість створення збалансованої системи винагород, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності праці та якості обслуговування клієнтів.

У авторів Л. Чепурда та І. Герман найбільше уваги приділяється ефективному матеріальному стимулюванню, яке має базуватися на принципах справедливості, досягнення результатів, які мають конкретний характер та повинні враховуватися особливості кожного підприємства [14]. А. Czerwińska-Lubaszczuk та N. Jankowiak досліджують, як рівень заробітної плати впливає на результати діяльності, підкреслюючи важливість досягнення оптимального балансу між основною та додатковою частинами оплати праці [15]. Водночас А. Кучерява та Д. Гороховий зауважують, що надмірна зосередженість працівників лише на рівні заробітної плати може мати зворотний ефект: внутрішня мотивація поступово слабшає, а в

колективі зростає напруження та ризик виникнення конфліктів [5].

Дослідження В. Непочатенко описують, які бувають види матеріального стимулювання, які впроваджуються в сфері гостинності. Серед них – комісійні виплати, бонуси, премії та чайові. Він підкреслює, як важливо ці стимули для підтримки зацікавленості персоналу в збільшенні обсягів продажів і залученні гостей [9]. Наукові дослідження І. Г. Канцур та А. О. Пастух систематизують сучасні підходи до управління мотивацією, акцентуючи увагу на їхньому впливі на зменшення плинності кадрів та підвищення командної згуртованості [4].

Дослідження W. Liu, Y. Liu та Г. В. Кушнірук показують, що в умовах низької заробітної плати та «непередбачуваного графіку» грошові стимули залишаються основними факторами мотивації, особливо коли їх поєднують із прозорою системою оцінювання результатів праці та підтримкою з боку керівництва [6, 16]. Водночас, як зазначають дослідники В. Б. Буторіна та І. І. Ковтуник, сучасний менеджмент у готельному бізнесі орієнтується не лише на матеріальні стимули, а й на нематеріальні чинники – можливість професійного зростання, залучення до прийняття рішень, партнерський стиль керівництва, що формує довіру та підвищує залученість працівників [1].

Таким чином, у наукових працях чітко видно, що спостерігається тенденція переходу від традиційних підходів до матеріального стимулювання, які зосереджуються лише на заробітній платі, до більш комплексних систем. Ці нові системи поєднують грошові винагороди з соціальними пільгами, можливостями розвитку кар'єри та формуванням корпоративної культури. Це підкреслює важливість впровадження сучасних, гнучких і багаторівневих моделей матеріальної мотивації для працівників у готельному бізнесі, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та сталому розвитку сфери гостинності.



Мета статті — теоретичне узагальнення та обґрунтування сучасних підходів до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств, що розглядається як вагомий чинник підвищення результативності праці, забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та створення передумов для сталого розвитку сфери гостинності.

Результати дослідження. Для аналізу наукових досягнень у сфері управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства важливо зосередитися на концептуальних підходах та теоретичних основах, які всебічно розкривають цю тему, спираючись на базові знання, принципи та ключові концепції [14].

Однією з головних цілей матеріального стимулювання праці є досягнення оптимального балансу між заробітною платою працівників та обсягом і якістю виконаної роботи. Рівень стимулювання визначається співвідношенням середньої та базової заробітної плати [15].

У світі налічується близько 325 мільйонів людей, які працюють у туристичній та готельній сферах, як на постійній, так і на тимчасовій основі, зокрема в сфері готельних послуг [1]. У готельному бізнесі заробітна плата складається з основної частини (тарифні ставки, посадові оклади, розцінки) та додаткової, яка формується в залежності від результатів роботи підприємства. Варто дотримуватися кількох ключових принципів матеріального стимулювання. Насамперед — підвищення заробітної плати разом зі зростанням продуктивності роботи. Також важливо враховувати різницю між категоріями працівників, умовами їхньої праці та особистими досягненнями. Також слід звернути увагу на винагороду за завдання, виконання яких потребують більшої відповідальності, такі підходи формують справедливу й мотивуючу систему оплати [15].

Матеріальні стимули є дуже простими інструментами для заохочення персоналу працювати продуктивніше. Вони включають грошові виплати, які залежать від роботи, яка була виконана та загалом від ефективності роботи компанії. Для більшості працівників саме гроші залишаються головним стимулом — це конкретний знак того, що їхні зусилля оцінюють. Отже, трудова активність працівника безпосередньо орієнтована на досягнення результату [17]. Цей підхід в основному орієнтує працівника переважно на заробітну плату, її підвищенні, що може спонукати до невдоволеностей між співробітниками у разі відмінностей в оплаті праці [5].

Матеріальні стимули виступають прямими заохоченнями працівників у грошовій формі, що безпосередньо пов'язані з результатами їхньої роботи. На відміну від моральних стимулів, які передбачають непряму винагороду, матеріальні стимули дають змогу забезпечити швидке та конкретне заохочення за досягнення цілей. У готельній сфері такі стимули виступають важливим інструментом підвищення трудової активності, мотивації та задоволеності працівників [16].

Результативність системи матеріальної мотивації залежить від узгодженості винагороди з цілями організації та оцінки роботи безпосереднім керівником. Це дозволяє забезпечити прозорість, дає поштовх на досягнення функціональних цілей і підвищує відповідальність працівників. Згідно з теорією очікувань В.

Врума, винагорода задовольняє потреби працівників і безпосередньо впливає на їхню продуктивність: чим більша матеріальна зацікавленість, тим краще працівник виконує завдання [16].

Варто зазначити, що в сфері готельного бізнесу спостерігається порівняно низький рівень заробітної плати, хоча дана робота може мати «непередбачуваний графік та неоплачувані понаднормові години», що призводить до того, що дана індустрія є менш привабливою для працівників різної вікової категорії (Кушнірук, 2023).

Дослідження сучасних науковців показують, що працівників готельної сфери більше мотивують зовнішні, матеріальні стимули, ніж внутрішні. Грошова винагорода дозволяє стимулювати у працівника ефективності та результативності роботи, підвищуючи загальний рівень трудової активності персоналу (Liu, 2022).

Різні види матеріальної винагороди передбачають виконання важливої мотиваційної функції та охоплюють комісійні, бонуси, премії й чайові. Для підвищення зацікавленості працівників у залученні гостей та збільшенні кількості замовлень роботодавець може застосовувати систему комісійних виплат. Вони нараховуються співробітникам, які безпосередньо впливають на процес бронювання, зокрема адміністраторам, працівникам відділу бронювання, а також персоналу ресторанного напрямку — офіціантам, барменам, банкетним менеджерам тощо. Бонуси, в свою чергу, виступають стимулом для тих працівників, які не мають прямої взаємодії з гостями, наприклад, представників відділів маркетингу, адміністрації чи бухгалтерії. Їхній розмір залежить як від фінансових результатів, так і від якості виконання завдань. Окремим видом заохочення є премії, що надаються у виняткових випадках, наприклад, за проявлену ініціативу під час надзвичайних ситуацій (раптова хвороба відвідувача, пожежа, крадіжка тощо) [9].

Важливим мотиваційним чинником залишаються й чайові. Хоча вони безпосередньо не виплачуються роботодавцем, проте залежать від умов, створених у готелі, адже високий рівень обслуговування та добра репутація закладу позитивно впливають на їхній розмір [9].

До інших матеріальних стимулів, не пов'язаних із грошовими виплатами, належать належні умови праці (сучасне обладнання, ефективне освітлення, чисті гардеробні, комфортний робочий одяг), медичне забезпечення (наприклад, угоди з приватними клініками для співробітників та їхніх родин), страхування життя, а також можливість стажування чи поїздок за кордон у межах мережі готелів [9].

В Україні право громадян на працю передбачає можливість отримати роботу з оплатою не нижче законодавчо встановленого мінімуму, а також гарантує свободу вибору професії, виду діяльності та місця роботи, що забезпечується державою. Водночас працівники реалізують «право на працю шляхом укладення трудового договору з підприємством, установою, організацією чи фізичною особою» [2].

Узагальнюючи наукові підходи, викладені у працях сучасних дослідників, можна зазначити, що для оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельної сфери важливим є розмежування понять «мотивація» та «стимул», розгляд основних принципів і методів мотива-

ції, а також особливостей їх практичного застосування в окремих секторах економіки. На рисунку наведено класифікацію методів матеріального грошового стимулювання за Колотом А.М. [2].

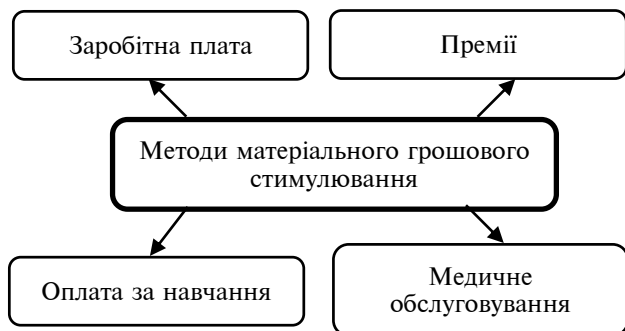


Рисунок. Методи матеріального грошового стимулювання

Джерело: розроблено автором відповідно до (Герман, 2024)

Поряд із грошовими інструментами, суттєве значення мають і форми матеріальної негрошової мотивації, що також ефективно впроваджуються у сфері туризму та готельного бізнесу. До них належать [2]:

- можливість гнучкого графіку роботи;
- скорочений робочий день;
- користування корпоративним автомобілем і мобільним зв'язком;

- покращення технічного забезпечення та умов робочого місця;
- надання квитків для відвідування культурних заходів;
- пільгове користування соціальною інфраструктурою організації;
- соціальний пакет для співробітників та їхніх родин.

Досягнення стратегічних цілей підприємства потребує не лише індивідуального підходу до кожного працівника, але й створення умов для реалізації особистісного потенціалу всіх членів колективу, включаючи управлінський персонал [2].

До основних форм матеріальної мотивації, які водночас виступають і засобами стимулювання, можна віднести такі складові, як посадовий оклад, регулярні надбавки за рівень кваліфікації, стаж роботи чи особливі заслуги перед підприємством. Важливо враховувати й інші елементи матеріального заохочення: відсутність штрафів чи утримань зі стабільної частини заробітної плати, преміювання за підсумками діяльності, а також надання працівникам можливості не лише отримувати фіксований дохід, а й додатково заробляти [2].

Дослідники й управлінці пропонують різні підходи до організації системи матеріальних стимулів, кожен із яких має свої особливості та переваги. Для більшої наочності основні з них узагальнено у таблиці 1 [13].

Таблиця 1. Підходи до матеріального стимулювання персоналу

Підхід	Основна ідея	Ключові інструменти	Особливості
Традиційний (класичний)	Заробітна плата як головне джерело доходу	Фіксовані оклади, тарифні ставки	Стабільність і гарантованість винагороди
Результативний	Орієнтація на досягнення конкретних результатів	Премії, бонуси, комісійні	Зростання продуктивності, мотивація на кінцевий результат
Диференційований	Винагорода залежить від кваліфікації, досвіду та внеску	Надбавки за стаж, кваліфікацію, складність і умови праці	Індивідуалізація винагороди відповідно до професійного рівня працівника
Комплексний	Поєднання грошових і негрошових стимулів	Соціальні пакети, страхування, оплата навчання	Формування лояльності та довгострокова мотивація
Ситуаційний	Адаптація системи стимулів до умов і потреб персоналу	Індивідуальні схеми стимулювання залежно від ситуації	Гнучкість, врахування галузевих та економічних особливостей

Джерело: розроблено автором відповідно до (Чепурда, 2025).

Дослідження у сфері систем мотивації персоналу готельних підприємств свідчать, що ефект від стимулюючих чинників знижується, якщо додаткові виплати стають постійними. У випадку, коли працівник позбавляється цих виплат, це сприймається ним як покарання. Тому рекомендується розробляти та впроваджувати методи заохочення, орієнтовані на конкретні види робіт або конкретні підрозділи [3].

Значення матеріальної мотивації для готельного бізнесу є надзвичайно важливим, оскільки вона сприяє утриманню кваліфікованих працівників, використанню та розвитку їх професійного потенціалу на користь відновлення та розвитку готельних закладів. У таблиці 2 наведено методи підвищення трудової активності персоналу готелів через вдосконалення системи матеріальної мотивації [11].

Розроблені методи демонструють широкий спектр матеріальної мотивації, які можуть бути ефективно застосовані у готельній сфері для підвищення

трудової активності, залучення та утримання персоналу. Водночас ефективність кожного методу залежить від специфіки діяльності готелю, фінансових можливостей та потреб його співробітників [11].

У міжнародній практиці системи мотивації давно стали ефективним інструментом стимулювання працівників до продуктивної роботи, креативного підходу та високого рівня обслуговування гостей. Серед основних підходів до вдосконалення мотиваційних програм варто виділити гнучкість системи винагород. У закордонних готельних компаніях часто застосовуються багаторівневі мотиваційні моделі, що включають [8]:

- стабільну базову заробітну плату;
- бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI);
- премії за високу якість обслуговування, позитивні відгуки гостей, швидкість виконання замовлень;

Таблиця 2. Методи підвищення мотивованості персоналу готельних підприємств

Метод	Сутність	Очікуваний ефект
Конкурентно-спроможна заробітна плата	Встановлення рівня оплати праці на рівні або вище середньостатистичного показника у регіоні для аналогічних посад у сфері гостинності.	Формування привабливих умов праці для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, зростання продуктивності та підвищення організаційної лояльності.
Система преміювання та бонусного стимулювання	Запровадження додаткових матеріальних заохочень за досягнення визначених показників результативності та особистий внесок у розвиток підприємства.	Підвищення трудової активності персоналу, зростання зацікавленості у досягненні стратегічних цілей готелю.
Матеріальна допомога та розширений соціальний пакет	Забезпечення працівників соціальною підтримкою у кризових життєвих обставинах (захворювання, втрата близьких) та надання додаткових соціальних гарантій (страхування, фінансування освіти, організація відпочинку)	Зміцнення соціальної захищеності працівників, зростання рівня лояльності, формування позитивного іміджу роботодавця.
Система участі в прибутку	Надання працівникам частки прибутку підприємства відповідно до їхнього професійного внеску у досягнення фінансових результатів.	Формування зацікавленості у кінцевих результатах діяльності, стимулювання до ефективнішої праці.
Програми заощаджень та інвестицій	Запровадження механізмів накопичення та інвестування з метою формування довгострокової фінансової стабільності персоналу.	Підвищення впевненості працівників у майбутньому, посилення їх прихильності до організації та зниження плинності кадрів.
Компенсаційні виплати на проїзд і проживання	Відшкодування витрат, пов'язаних із транспортом і проживанням, зокрема для працівників, які були змушені змінити місце проживання через воєнні обставини або працюють у віддалених регіонах.	Зниження фінансового навантаження на працівників, підвищення доступності робочих місць та забезпечення мобільності персоналу.
Грантові програми для навчання та підвищення кваліфікації	Фінансування освітніх програм для здобуття нових знань та компетентностей, необхідних для професійного розвитку в умовах трансформації готельної сфери.	Підвищення професійної компетентності персоналу, адаптація до нових ринкових вимог, розширення кар'єрних перспектив.

Джерело: розроблено автором відповідно до [11]

– нематеріальні заохочення, наприклад, сертифікати на навчання, відпочинок або подарунки.

Для українських готельних підприємств доцільним є впровадження гнучких систем бонусів, що враховують специфіку кожного підрозділу – кухні, сервісу, адміністрації – та спрямовані на підвищення ефективності роботи й задоволеності гостей (Мініч, 2025).

Сучасні підходи до мотивації поєднують фінансові заохочення з нематеріальними стимулами, розвитком кар'єри та формуванням корпоративної культури, що дозволяє досягати високого рівня залученості та відданості працівників. В таблиці 3 представлена мотиваційна схема, що відображає основні напрямки управління мотивацією персоналу готельних підприємств (Канцур, 2024).

Таблиця 3. Сучасні підходи до мотивації

Складова мотивації	Сучасні підходи	Очікувані результати
Фінансова мотивація	Бонуси за досягнення КРІ та премії за лояльність	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів
Визнання та нагороди	Програма «Співробітник місяця», командні заходи	Зростання відданості, покращення командної атмосфери
Розвиток та навчання	Тренінги, семінари, менторство	Підвищення кваліфікації, збільшення лояльності
Комунікація та зворотний зв'язок	Індивідуальні зустрічі, анонімні опитування	Покращення взаєморозуміння, оперативне вирішення проблем
Здоров'я та благополуччя	Спортивні заходи, здорове харчування	Поліпшення фізичного стану, зниження захворюваності

Джерело: розроблено автором відповідно до [11]

Система мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, відіграє ключову роль у забезпеченні високої залученості персоналу та збереженні кваліфікованих працівників. Оцінювання ефективності роботи у сфері гостинності має ґрунтуватися на

об'єктивних критеріях, які відображають якість сервісу та рівень задоволеності гостей. Важливим складником цього процесу є надання зворотного зв'язку, адже він сприяє професійному розвитку співробітників та посилює їхню мотивацію [12].

На практиці управління персоналом готельних підприємств необхідно враховувати як тривалий ефект мотивації, так і тимчасовий характер окремих стимулюючих заходів, що безпосередньо впливає на ставлення співробітників до праці, межі застосування мотиваційних факторів та строки проведення відповідних заходів. Аналіз різноманітних методик моніторингу ефективності системи мотивації персоналу дозволяє закласти базові принципи для впровадження дієвих матеріальних стимулів та оперативного «коригування» структури мотиваційної системи

готелю». Такий підхід сприяє більш раціональному використанню бюджету на мотивацію та підвищенню результативності стимулювання працівників, що безпосередньо впливає на їхню трудову активність та продуктивність [7].

Практична апробація зроблена за матеріалами діяльності Gm Eco Bubble TOB «ЕМІЛІ РЕЗОРТ» – одного із перших глемпінгів із півсферами (бульбашками) у Карпатах, загальна характеристика якого наведена в таблиці 4.

Таблиця 4. Загальна характеристика глемпінг-готелю «Gm Eco Bubble»

Кваліфікаційна ознака	Характеристика (значення)
1. За розміром	Малий готель 5 номерів
2. За типом готельного продукту	Готелі «В & В» (сніданок і постіль);
3. За цінами	Середні (близько 95 дол.) Вартість за номер 4000 грн. / доба
4. За цільовим ринком	Гламурний кемпінг; Курортний готель; Молодіжний готель; Туристський кемпінг
5. За спеціалізацією	Готель для відпочинку
6. За умовами використання	Для тривалого проживання, а також короткострокового відпочинку
7. За формою власності	Приватне підприємство Діяльність та робота глемпінгу здійснюється суб'єктом підприємництва. Організаційно-правова форма – індивідуальний підприємець (ФОП)
8. За місцем знаходження	Курортний або альпотель. Знаходиться в селі Яблуниця (Івано-Франківська область) на урочищі Горішків (15 хвилин до Буковелю)
9. За місцем розташування	Готель за містом з відкритою автостоянкою
10. За рівнем, асортименту та вартості послуг	Глемпінг-готель «люкс», володіє вишуканим декором, усі номери оснащені високоякісними меблями, добре обладнані громадські приміщення і глемпінг забезпечений достатньою кількістю персоналу для обслуговування клієнтів
11. Загальна характеристика - кількість номерів з певною площею; - наявність ресторану або кафе; - наявність стоянки для автомобілів; - наявність різного устаткування (опалення, телефони, гаряче і холодне водопостачання, ліфти, звукоізоляція, кондиціонування тощо); - перелік послуг та кваліфікації працівників.	- 5 номерів (площа одного номера 38 кв.м.); - ресторан на території готелю; - є стоянка для автомобілів; - у кожному номері є кондиціонер, піч на дровах, холодне та гаряче водопостачання, також міні-кухня та повністю обладнана ванна кімната, наявний телефон та доступ до інтернету; - глемпінг надає послуги з розміщення та відпочинку (сніданок включено у вартість проживання, також на території є чан та баня); - усі працівники мають високу кваліфікацію та чудово справляються зі своєю роботою (орієнтовна кількість робітників готелю – 16 працівників)

Так, за даними таблиці 4 в даному готелі працює 16 працівників, для яких вважаємо за доцільне запропонувати ряд методів стимулювання, що складуть

удосконалену систему мотивації Глемпінг-готелю «Gm Eco Bubble» (таблиця 5).

Таблиця 5. Ефективність удосконалення системи мотивації у Глемпінг-готелі «Gm Eco Bubble»

Назва заходу	Витрати на впровадження, тис. грн.	Результати за впровадженням (збільшення виручки від реалізації), тис. грн.	Ефект від впровадження, тис. грн.
Оцінювання стилю управління менеджерів	130	405510,6*0,09 = 36496	36184
Комплексне оцінювання персоналу	182		
Удосконалення системи мотивації	2120	405510,6*0,13 = 52716	50596
Всього	2432	89212	86780

Завдяки впровадженню вдосконаленої системи мотивації виручки від реалізації збільшиться на 22%, або на 89212 тис. грн. Відтак, впровадивши удосконалену систему оцінювання, мотивації та кадрового планування у Глемпінг-готелі «Gm Eco Bubble» відбудеться загальне збільшення виручки від реалізації на 89212 тис. грн. При цьому сума загальних витрат буде дорівнювати 2432 тис. грн., а ефект – 86780 тис. грн., що характеризує запропоновані заходи як ефективні та необхідні до впровадження у готелі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Готельний бізнес в Україні активно трансформується, що зумовлено високою конкуренцією, зростанням вимог клієнтів та глобальними тенденціями розвитку онлайн-сервісу. У цих умовах персонал є ключовим фактором забезпечення успіху готельних підприємств, оскільки якість їх праці формує рівень задоволеності гостей, репутацію та конкурентоспроможність закладу. Матеріальна мотивація є основним фактором впливу на ефективність та продуктивність праці, а традиційні системи винагороди потребують подальшої адаптації до сучасних викликів. Аналіз наукових джерел виявив необхідність зміни вузько орієнтованих схем стимулювання, де відбувається домінування заробітної плати, на комплексні моделі, що поєднують грошові винагороди з нематеріальними стимулами. Цей підхід одночасно задовольняє потреби працівників у доході, визнанні, кар'єрному зро-

станні та комфортних умовах праці. Систематизація видів матеріального стимулювання (зарплата, премії, бонуси, чайові, комісійні) виявила їхню різноспрямованість і значну роль у підвищенні залученості персоналу. При цьому у випадку надмірної орієнтації працівників лише на грошові стимули виникають ризики скорочення внутрішньої мотивації та виникнення конфліктів у колективі. Досвід готельного бізнесу демонструє, що застосування різних форм стимулювання повинно бути диференційованим та гнучким. Так, топ-менеджмент потребує бонусних схем, що корелюють із якістю виконаних завдань, тоді як працівники фронт-офісу та ресторанного бізнесу найбільш ефективно стимулюються комісійними та чайовими. Водночас премії за особливі заслуги та негрошові стимули (медичне забезпечення, страхування, навчання, стажування) формують довгострокову лояльність персоналу і зменшують рівень плинності кадрів.

Практична апробація за даними глемпінг-готелю «Gm Eco Bubble» довела економічну ефективність впровадження удосконаленої системи мотивації та свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів. Відтак, система матеріальної мотивації персоналу у сфері гостинності має ґрунтуватися на комплексності, гнучкості та орієнтації на результат.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 669–679. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)
2. Герман І. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 170–183. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19>
3. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 4 (10). С. 19–26. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
4. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>
5. Кучерява А., Горовий Д. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 21–26. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
6. Кушнірук Г. В. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6 (2). С. 171–183. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>
7. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
8. Мініч І. Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 8 (1). С. 132–144. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864>
9. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
10. Офіційна сторінка GM Eco Bubble Hotel. URL: https://instagram.com/gm_eco_bubble?igshid=YmMyMTA2M2Y= (дата звернення: 30.09.2025)
11. Семикіна М. В., Костинина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С. 7–19. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
12. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. № 36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069>
13. Чепурда Л., Герман І. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 84–91. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14)

14. Чепурда Л., Герман І. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62>
15. Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N. Motivation in the workplace – A generational perspective. *Management Sciences in Poland*. 2025. P. 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>
16. Liu W., Liu Y. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
17. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3(2). С. 195–208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>
18. Yakushev O., Zakharova O., Zachosova N., Yakusheva O., Chernyshov O., Naboka R. Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №2. P. 135–147. <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.4010>
19. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., Svishchenko H. Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 65. С. 4–15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
20. Yakushev O., Moisieienko L., Yakusheva O., Prodanova L., Plaksiuk O., Chepurda L. Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the COVID-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2024. № 5(58). P. 484–499. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.58.2024.4377>
21. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59–76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
22. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108–119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>
23. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83–102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
24. Гуцалюк О. М., Манькута Я. М., Якушева О. В. Адаптивні моделі управління інноваційно-проектною діяльністю освітніх закладів на засадах економічної взаємодії та конкурентоспроможності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 28. № 1-2. С. 23–33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-23-31>
25. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
26. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 30 квіт. 2020 р.)*. Кропивницький. 2020. С. 27–30.
27. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>

Надійшла до редакції 03.11.2025 р.
Прийнята до друку 27.11.2025 р.

REFERENCES

1. Tutorina, V. B., & Kovtunik, I. I. (2024). Improving the efficiency of personnel management in tourism and hospitality enterprises as a strategic direction of their development. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 12(40), 669–679. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679) [in Ukrainian].
2. Herman, I. (2024). Evaluation of material incentives management processes for personnel in hotel enterprises of Ukraine. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, 21, 170–183. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.19> [in Ukrainian].
3. Herman, I. (2023). Motivational factors and principles of managing material incentives for personnel in the tourism business. *Innovations and Technologies in the Field of Services and Catering*, 4(10), 19–26. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) [in Ukrainian].
4. Kantsur, I. H., & Pastukh, A. O. (2024). Personnel management of hotel and restaurant enterprises during wartime: Staff retention and motivation. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05> [in Ukrainian].
5. Kucheriyava, A., & Horovyi, D. (2021). System for improving personnel motivation. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, 3, 21–26. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21> [in Ukrainian].
6. Kushniruk, H. V. (2023). Modern HR management technologies in the hotel and restaurant business: Outsourcing vs. outstaffing. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 6(2), 171–183. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699> [in Ukrainian].



7. Makhsma, M. B. (2024). Strengthening personnel motivation as a factor of enterprise competitiveness. *Problems of Economics*, 2, 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> [in Ukrainian].
8. Minich, I. (2025). Mechanisms for adapting international experience to improve labor productivity in Ukraine's hotel and restaurant business. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 8(1), 132–144. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864> [in Ukrainian].
9. Nepochatenko, V. (2021). Personnel motivation in the hotel industry. *Economy and Society*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> [in Ukrainian].
10. GM Eco Bubble Hotel official page. (n.d.). Retrieved September 30, 2025, from https://instagram.com/gm_eco_bubble?igshid=YmMyMTA2M2Y=
11. Semykina, M. V., Kostinina, A. I., & Semykina, A. V. (2024). Formation of personnel motivation in the context of innovative labor transformations, digitalization of the economy, challenges and threats. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 12(45), 7–19. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19) [in Ukrainian].
12. Stetskiv, A. R. (2024). The essence and components of personnel management mechanisms in the hospitality sector. *Academic Visions*, 36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069> [in Ukrainian].
13. Chepurda, L., & Herman, I. (2025). Conceptual foundations of material incentives management for employees of restaurant establishments in Ukraine. *Innovations and Technologies in the Field of Services and Catering*, 1(15), 84–91. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14) [in Ukrainian].
14. Chepurda, L., & Herman, I. (2025). Improvement of methods for managing material incentives for hotel business personnel. *Economy and Society*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62> [in Ukrainian].
15. Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace – A generational perspective. *Management Sciences in Poland*, 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>
16. Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
17. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in business process management of hotel, restaurant, and tourism service enterprises. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 3(2), 195–208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> [in Ukrainian].
18. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2, 135-147. <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.4010>
19. Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 65, 4–15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
20. Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., & Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the COVID-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58), 484-499. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.58.2024.4377>
21. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahovaa, V. V., & Ukrainskyi S. S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Economic Management: Theory and Practice. Chumachenkov Readings*, 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76> [in Ukrainian].
22. Hutsaliuk, O. M., Remzina, N. A., Tomareva-Patlahova, V. V., & Bondar, Iu. A. (2024). The Importance of Personnel Management Technology in the System of Developing the Human Resource Potential of an Enterprise. *Development of Management and Management Methods in Transport*, 1(86), 108-119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119> [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M., Bondar, I. A., & Tomareva-Patlahova, V. V. (2024). Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of the personnel potential of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Severshchyna. Series: Education. Social and Behavioral Sciences*, 1(12), 83-102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].
24. Hutsaliuk, O. M., Mankuta, Y. M., & Yakusheva, O. V. (2024). Adaptive models of management of innovative and project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series "Economic Sciences"*, 28(1-2), 23-33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-23-31> [in Ukrainian].
25. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in the innovation and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>. [in Ukrainian].
26. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2020, April 30). Optimization of the strategic management system of the enterprise. *Economic and legal discussions: materials of the All-Ukrainian scientific-practical online conference of students, postgraduates and young scientists*, (pp. 27–30). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
27. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law* [Collection of Scientific Papers]. Kropyvnytskyi: LA NAU, 8, 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].

Received: 03.11.2025

Accepted: 27.11.2025

Якушева О. В., Якушев О. В., Савін С. Ю., Гулак Д. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств

Ефективне управління трудовими ресурсами є стратегічним чинником стабільного розвитку готельного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Основна увага приділяється формуванню комплексної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні, морально-психологічні та соціальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності праці та залучення висококваліфікованих фахівців. Метою статті є теоретичне обґрунтування підходів удосконалення системи управління персоналом у готельних підприємствах з урахуванням сучасних викликів та особливостей функціонування галузі. Під час дослідження застосовано наступні методи дослідження: аналізу, синтезу, системного та порівняльного аналізу. У статті охарактеризовано сучасні моделі управління, а також визначено фактори, що впливають на рівень зацікавленості працівників у професійному розвитку. Дослідження методів підвищення мотивованості персоналу демонструють широкий спектр матеріальної мотивації, які можуть бути ефективно застосовані у готельній сфері для підвищення трудової активності, залучення та утримання персоналу. Особливу увагу приділено ролі матеріального стимулювання, формуванню корпоративної культури, умовам праці, можливостям кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Дослідження підтвердило, що ефективна кадрова політика повинна враховувати як економічні, так і психологічні чинники мотивації, створюючи атмосферу партнерства між роботодавцем і працівником. У статті запропоновано рекомендації, на основі конкретного підприємства готельного сектору, щодо оптимізації кадрових процесів, підвищення зацікавленості працівників і покращення якості обслуговування гостей, ефективності використання трудового потенціалу та основні напрями вдосконалення мотиваційної системи.

За результатами дослідження виявлено необхідність модернізації системи управління персоналом, яка сприяє не лише підвищенню економічних показників підприємства, а й формуванню позитивного іміджу бренду, розвитку корпоративної етики та забезпеченню сталого зростання конкурентних переваг на ринку гостинності.

Ключові слова: готельний бізнес, заробітна плата, управління персоналом, мотивація, праця, трудові ресурси, індустрія гостинності.

Yakusheva O., Yakushev O., Savin S., Hulak D. Modern approaches to managing material motivation of hotel staff

Effective management of labor resources is a strategic factor in the stable development of the hotel business and increasing its competitiveness. The main attention is paid to the formation of a comprehensive system of personnel motivation, which combines material, moral-psychological and social incentives aimed at increasing labor productivity and attracting highly qualified specialists. The purpose of the article is to theoretically substantiate approaches to improving the personnel management system in hotel enterprises, taking into account modern challenges and features of the industry. The following research methods were used during the study: analysis, synthesis, system and comparative analysis. The article describes modern management models, and also identifies factors that influence the level of employee interest in professional development. Research on methods for increasing personnel motivation demonstrates a wide range of material motivation that can be effectively applied in the hotel sector to increase labor activity, attract and retain personnel. Particular attention is paid to the role of material incentives, the formation of corporate culture, working conditions, opportunities for career growth and advanced training. The study confirmed that an effective personnel policy should take into account both economic and psychological factors of motivation, creating an atmosphere of partnership between the employer and the employee. The article offers recommendations, based on a specific hotel sector enterprise, on optimizing personnel processes, increasing employee interest and improving the quality of guest service, the efficiency of using labor potential and the main areas of improving the motivational system.

The results of the study revealed the need to modernize the personnel management system, which contributes not only to increasing the economic performance of the enterprise, but also to the formation of a positive brand image, the development of corporate ethics and ensuring sustainable growth of competitive advantages in the hospitality market.

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

Формат цитування:

Якушева О. В., Якушев О. В., Савін С. Ю., Гулак Д. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 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)

Yakusheva, O., Yakushev, O., Savin, S., & Hulak, D. (2025). Modern approaches to managing material motivation of hotel staff. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 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)