

Олександр Володимирович Якушев,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-0699-1795

e-mail: aleksandro@i.ua

*Черкаський державний технологічний
університет, м. Черкаси*

Оксана Вікторівна Якушева,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-4849-0323

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

Данііл Вікторович Гулак,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0001-8840-3557

e-mail: danielckua@gmail.com;

Станіслав Юрійович Савін,

д-р екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-0405-3244

e-mail: imennostasik@gmail.com,

*Херсонський національний технічний
університет, м. Хмельницький*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ СТИМУЛАМИ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Підприємницька діяльність в готельній сфері має важливу роль в економіці України, оскільки вона має значний вплив на формування ВВП та дає нові робочі місця для людей. Для успішного розвитку готельних підприємств важливо правильно сформувати систему мотивації для працівників, оскільки співробітники, які зацікавлені в своїй роботі, особливо ті, які проводять багато часу з гостями готелів, створюють атмосферу закладу та впливають на формування його іміджу в очах відвідувачів. У нестабільні часи, такі як пандемія та введення воєнного стану, керівникам готелів необхідно більш детально обміркувати мотивацію працівників, бо це є ефективним інструментом управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ефективності управління персоналом, зокрема через систему матеріального стимулювання у сфері гостинності, останнім часом постало як



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

актуальне питання наукового пошуку. У вітчизняній і зарубіжній літературі значна увага приділяється аспектам удосконалення механізмів мотивації шляхом адаптації світового досвіду до умов національного ринку праці та створення збалансованих інструментів управління працею. Наприклад, (Лопатюк, 2021) обговорював принципи формування системи мотивації персоналу готелю, наголошуючи на тому, що для підвищення конкурентоспроможності закладів необхідно поєднувати матеріальну мотивацію з нематеріальною. За даними (Якименко-Терещенко, 2023), існуючі в Україні програми заохочення не працюють ефективно в умовах високої мобільності працівників готельного господарства країни, що вимагає нових методів матеріальної мотивації. Деякі вчені (Гаврилова, 2023) наголошують на необхідності врахування соціально-економічних і культурних особливостей українського середовища, оскільки просте механічне перенесення іноземного досвіду не завжди дає позитивний ефект. Герман провела вичерпний аналіз можливості диверсифікації матеріальної винагороди в готельному бізнесі через корпоративні привілеї, соціальні пільги та спеціальні програми для працівників різних вікових категорій. У зарубіжних наукових працях звертається увага на прозорі системи оцінки результатів праці, які поєднують матеріальне заохочення з можливостями кар'єрного росту, з одного боку – тим самим посилюючи внутрішню мотивацію та ефективність подвійної системи винагород – внутрішньої (нематеріальної) та зовнішньої (матеріальної), яка забезпечує комплексний вплив на працівників. При цьому у (Канцур, 2024) пропонується системний підхід до методів стимулювання персоналу шляхом їх впливу на підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. У (Кичко, 2021) приділено більше уваги на поєднанні матеріальних і статусних стимулів, які б сприяли більшій ефективності використання заробітної плати та премій. (Охота, 2023) виокремлює поняття мотивації та стимулювання праці, наголошуючи на їх взаємодоповнюваності в управлінні персоналом готельних підприємств. Вплив матеріального заохочення на трудову активність працівників, продуктивність праці та відданість підприємству найбільше акцентується в сучасних працях (Васюта, 2025; Grobelna, 2023). В дослідженнях (Оксенюк, 2022) відстежується поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу готельного підприємства, яке вказує на психологічне задоволення та вигоду, за допомогою створення комфортного робочого середовища, а також на фінансовій мотивації працівника. У наукових працях (Непочатенко, 2021) розглянуто, різні

види матеріальної мотивації, які включають в себе базову заробітну плату, премії, бонуси та комісійні, та їхній вплив на продуктивність праці в великих готельних комплексах. Важливу роль тут відіграють кадрова служба та лінійні керівники, які мають великий значний вплив на успішне впровадження системи стимулювання.

Таким чином, дослідження сучасних науковців вказують на те, що ефективність в системі матеріального стимулювання в готельній сфері залежить від фінансових та нематеріальних інструментів, які мають враховувати національні особливості та бути гнучкими до змін у зовнішньому середовищі.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практична апробація заходів підвищення ефективності системи управління матеріальними стимулами працівників готельних підприємств, що виступає ключовим чинником зростання продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування клієнтів та забезпечення стабільного розвитку індустрії гостинності.

Результати дослідження. У сучасному світі, де соціально-економічні зміни відбуваються безперервно, а ринкові відносини розвиваються стрімко, зростає потреба в кваліфікованих та ефективних управлінцях у готельній сфері. На прийняття управлінських рішень у готелях впливають різні фактори, такі як матеріально-технічна база, стратегія та підготовка керівництва, а також рівень підтримки з боку команди. Події останніх років показали, що більшість готельних підприємств виявилися неготовими до нових викликів, і тому їм необхідно змінювати підходи до управління. Це означає, що потрібно впроваджувати нові заходи щодо мотивації персоналу, спонукати професійному розвитку менеджерів і розробити ефективні методи для підтримки працівників (Лопатюк, 2021).

Мотиваційні програми в готельній сфері в Україні на жаль не достатньо розвинуті та не набувають поширення. Це частково пов'язано з високими вимогами, які ставляться до працівників у сфері гостинності, а також з тим, що суспільна думка не надає великої цінності тривалій роботі на одного роботодавця. Сьогодні майже кожен другий працівник готовий змінити місце роботи на інше, де запропонують «кращі умови». Ця тенденція свідчить про те, що існуючі програми матеріального стимулювання не є достатньо ефективними, що підкреслює необхідність покращення системи управління мотивацією персоналу в готельних підприємствах (Якименко-Терещенко, Куниця, 2023).

Успіх, у сучасній сфері гостинності напряму залежить від людей – від того, наскільки якісно сформована команда і як вона гар-

монійно працює. Проте наразі знайти дійсно кваліфікованих працівників стає дедалі складніше: ринок праці у готельній сфері насичений, а конкуренція між готелями за кращих спеціалістів лише зростає. Професіоналізм, командна злагодженість та щирість у спілкуванні з гостями – саме це формує імідж готелю та робить його конкурентоспроможним. Адже часто гості запам'ятовують не лише комфорт номеру чи смачний сніданок, а й атмосферу доброзичливості й турботи від персоналу готелю. Деякі готелі застосовують нестандартні підходи для того, щоб зібрати команду сильних фахівців, наприклад, метод «кадрового піратства», який передбачає переманювання досвідчених працівників з інших закладів. Цей метод, хоч і не позбавлений етичних суперечностей, на практиці іноді виявляється доволі ефективним: він дає змогу швидко залучити професіоналів, які вже мають необхідні навички, розуміють стандарти сервісу й можуть одразу впливати на якість обслуговування. Водночас не менш важливою складовою ефективного управління персоналом залишається система комплексної мотивації. Саме вона визначає, наскільки працівники відчують зацікавленість у результатах своєї праці, поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, що дають людині не лише фінансові вигоди, а й емоційне задоволення, визнання та можливість професійного розвитку (Лопатюк, 2021).

Більшість науковців вважають, що співіснування різних типів мотивації в готельному бізнесі є реальним явищем за умови дотримання певних принципів (Лопатюк, 2021):

1. Оновлена система управління, що реалізується за допомогою мотиваційних інструментів, які не лише підвищують конкурентоспроможність готелю, але й допомагають залучати найкращі таланти;

2. Спрямування грошових стимулів на досягнення мети, таким чином поєднуються інтереси працівника та цілі роботодавця;

3. Частина прибутку реінвестується у вигляді премій та додаткових виплат, розмір яких залежить від посади, яку особа займає в готельній структурі;

4. Надання персоналу можливості використовувати свої навички та досвід для розвитку готельного комплексу;

5. Постійний контроль балансу матеріальних та нематеріальних стимулів з метою підтримки збалансованої системи мотивації.

Спроби керівників готелів запровадити найкращі практики мотивації співробітників, запозичені зі світового досвіду, не завжди дають очікуваний ефект. Причиною цього є недостатнє врахування

особливостей українського менталітету, а також соціальних, економічних та політичних умов країни. Стан мотивації в Україні та інших країнах суттєво відрізняється, оскільки мотивація в Україні є радше фактором, орієнтованим на людей, де винагорода стоїть на першому місці, а потім йдуть неекономічні та професійні стимули (Гаврилова, 2023).

Сьогодні мотивація персоналу у готельній сфері набуває особливого значення. Через зростання конкуренції та потребу у швидкому реагуванні на зміни ринку керівництву доводиться шукати нові підходи до управління людьми (Yakushev, 2022). Готелі, які хочуть залишатися серед лідерів, уже не можуть обмежуватися звичними схемами «заохочення – покарання». Сучасні працівники очікують більшого – не лише стабільної зарплати, а й можливості професійного розвитку, визнання своїх зусиль і відчуття причетності до спільного успіху. Сучасний менеджмент орієнтується на більш глибоке розуміння психології та потреб працівників, адже мотиваційний аспект виходить за межі лише матеріального стимулювання (Гірняк, 2025).

Нематеріальні фактори, особливо комфортне робоче середовище, наявність можливостей для професійного зростання та залучення до процесу прийняття рішень, стають все більш важливими. Сучасні підходи до управління звертають увагу на партнерському стилі керівництва, горизонтальних зв'язках та колективному інтелекті, замість традиційної жорсткої ієрархії. В цьому розумінні мотивація працівників стає визначним елементом процесу управління. Спочатку ініціатива йшла лише «зверху вниз», то наразі все більшого значення набуває взаємодія між керівництвом і різними відділами готелю. В таблиці 1 наведені сутнісні характеристики мотивації персоналу готельного закладу (Гірняк, 2025).

У готельній сфері матеріальна мотивація є важливим інструментом для управління персоналом, який безпосередньо впливає на активність працівників і загальну ефективність роботи закладу. Саме вона мотивує працівників до своєї справи, стимулює їх працювати ефективніше та з більшою віддачею. Досвід показує, що коли працівник бачить пряму залежність між власними зусиллями й винагородою, він працює з більшим ентузіазмом, дбає про якість сервісу та прагне перевершити очікування гостей. Соціологічні опитування також підтверджують, що саме матеріальна зацікавленість часто стає тією рушійною силою, яка підштовхує співробітників не просто виконувати обов'язки, а щиро залучатися до спільної справи (Васюта, 2025).

Таблиця 1. Сутнісні характеристики мотивації персоналу готельного закладу

Характеристика	Суть
Індивідуальний підхід	Визнання унікальності кожного працівника. Менеджмент готелю має формувати мотиваційні механізми з урахуванням інтересів, цінностей та професійних умінь кожного співробітника.
Посадання матеріальних і нематеріальних стимулів	Баланс між фінансовими заохоченнями та нематеріальними чинниками – ключова складова мотивації. Хоча заробітна плата залишається важливим стимулом, також значущі можливості самореалізації, професійного розвитку, визнання та комфортна робоча атмосфера.
Залученість у процеси управління	Ефективні механізми зворотного зв'язку та стимулювання ініціативи дозволяють працівникам відчути значущість їхнього внеску у розвиток готельного закладу.
Прозорість і довіра	Працівники повинні розуміти принципи формування системи заохочень, довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства.

Джерело: розроблено авторами відповідно до (Гірняк, 2025)

Система мотивації працівників у готелях включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні методи мотивації підкреслюють важливість заробітної плати як основного інструменту для підвищення продуктивності та активності співробітників. Керівники готелів використовують різні форми матеріальної мотивації: базову зарплату, регулярні та спеціальні премії, які надаються за професійні досягнення або важливі події, індивідуальні винагороди, а також інші грошові виплати. Окрім цього, важливо застосовувати нематеріальні методи мотивації, які допомагають задовольнити внутрішні психологічні потреби працівників і підвищують їхню залученість до роботи (Оксенюк, 2022).

Поняття «системи матеріального стимулювання» охоплює не лише виплату заробітної плати та премій, а й оплату навчання, надання кредитів, оплачувані відпустки, лікарняні виплати та пенсійне забезпечення. У готельному бізнесі варто шукати нестандартні способи мотивувати команду. Це можуть бути різні «приємні проекти» для персоналу, такі програми на кшталт «сімейний відпочинок», «недільний тато», «корпоративні зустрічі», святкування днів народжень чи навіть «бонус від ресторану». У реальному житті це може виглядати цілком просто: співробітники отримують знижки на послуги готелю, ресторану або бару, яким вони самі допомагають розвиватися. Ідея полягає в тому, щоб надати людям можливість не лише працювати, а й відпочивати у тому середовищі, де вони проводять більшу частину свого часу. Крім того, такі програми можна розширювати, пропонуючи пільгові умови на транс-

порт, логістичні послуги, відвідування салону краси чи навіть фізіотерапевтичні процедури. Усе це створює атмосферу турботи й показує, що роботодавець цінує своїх людей не лише за роботу, а й просто як особистостей (Герман, 2023).

Для працівників-пенсіонерів, які продовжують працювати і не виходять на пенсію, в готельній сфері, існують додаткові стимули. Чинне законодавство України дає змогу працівникам-пенсіонерам здійснити перерахунок пенсії, враховуючи трудовий стаж, рівень заробітної плати та внески до єдиного соціального фонду (Герман, 2023).

Матеріальна мотивація залишається найсильнішим поштовхом до роботи. Адже для більшості людей важливо бачити реальний результат своїх зусиль – у вигляді зарплати, премії чи навіть певних матеріальних привілеїв або послуг, які надає роботодавець. Серед найбільш популярних і ефективних інструментів грошової мотивації можна виділити: доплати до базової заробітної плати за наявність додаткових навичок і компетенцій, компенсації за вимушені перерви в роботі з поважних причин, оплату навчальних відпусток, а також грошові премії й винагороди, які приурочені до важливих дат чи подій у житті працівника (Герман, 2024).

Працівники, які мають змогу відчутти, що їхня робота має значення та оцінюється та винагороджується на найвищому рівні, зазвичай показують високу активність та продуктивність. Коли співробітники мають на високому рівні матеріальну мотивацію, мають високий стимул виконувати свої обов'язки, які насамперед, позитивно впливають на результати роботи підприємства. Досвід багатьох досліджень у сфері готельного бізнесу показує, що грамотно продумана система матеріальної мотивації справді працює. Коли працівники отримують гідну оплату, премії, бонуси чи просто приємні заохочення від керівництва – вони на максимум вкладаються у свою роботу, більше цінують її і демонструють вищу продуктивність (Grobelsna, 2023).

Дослідження, проведене серед менеджерів і працівників шести готелів у США, показало цікаву закономірність: найсильніше людей мотивують матеріальні винагороди, премії та просте людське визнання з боку керівництва і колег. Водночас результати підкреслили ще один важливий момент – у колективах, де є відкрита й доброзичлива комунікація, ефект матеріальної мотивації відчутно посилюється. Коли працівники мають підтримку одне одного, вони охочіше вкладають більше зусиль і працюють на спільний результат. Працівники були впевнені та вмотивовані, що їхня ефективність матиме вплив на отримання матеріальних винагород, тому

вони хотіли досягти найбільших результатів під час виконання завдань. Це підтверджує, що матеріальна мотивація може значно підвищити трудову активність, особливо в поєднанні з ефективною комунікацією та підтримкою з боку керівництва (Grobelna, 2023).

У великих готельних компаніях, особливо в мережах, де працюють сотні людей, зазвичай існують спеціалізовані кадрові відділи з чіткою організаційною структурою. У таких підприємствах питаннями мотивації займаються не лише лінійні керівники, а й служби з управління персоналом. Вони мають реалізовувати великий обсяг завдань – від розподілу обов'язків серед персоналу до проведення аналізу та виявлення можливих проблем у мотиваційній системі. Керівники відповідають за визначення очікувань співробітників і оцінювання їхньої задоволеності роботою, тоді як кадрові служби зосереджуються на перевірці ефективності стимулюючих заходів, допомагаючи виявляти недоліки у мотиваційному процесі, визначати їхні причини та пропонувати шляхи вдосконалення (Непочатенко, 2021).

Наявність у готельному підприємстві прозорої та обґрунтованої системи оцінювання результатів праці є дієвим чинником стимулювання персоналу, адже вона посилює внутрішню мотивацію та сприяє професійному розвитку співробітників. Коли в готелі є зрозумілі можливості кар'єрного зростання, підкріплені гідними матеріальними заохоченнями, робота набуває більшого сенсу. Працівники бачать, що їхні зусилля мають перспективу, і це мотивує їх працювати з більшою віддачею. Можливість просування по службі робить команду більш відданою та зацікавленою у результаті. Люди, які відчувають розвиток, рідше вигорають і частіше залишаються в компанії надовго. Не менш важливо, коли працівників залучають до прийняття рішень – наприклад, щодо того, як розподіляти преміальний фонд чи які пільги впроваджувати. Такий підхід створює атмосферу довіри й справедливості, а це безпосередньо впливає на ефективність роботи всієї системи матеріального стимулювання у готельному бізнесі (Rabiul, 2025).

Недостатнє визнання, відсутність можливостей для навчання та розвитку, а також несправедливий рівень оплати праці призводять до незадоволеності персоналу та низької результативності. Як наслідок, це обумовлює погіршення показників діяльності й високий рівень плинності кадрів, що виникає через нестачу як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Більшість готельних підприємств використовують дві загальні форми систем винагород – внутрішні (нематеріальні) та зовнішні (матеріальні) стимули. Зовнішні винагороди мають велике значення, тоді як внутрішні є

більш нематеріальними або психологічними. До зовнішніх відносять оплату праці, бонуси, пільги, підвищення, надбавки, додаткові соціальні гарантії, різні форми компенсацій, умови праці та стиль керівництва. Найчастіше до внутрішніх винагород відносять можливості навчання, кар'єрний розвиток, отримання більшої відповідальності та визнання власних досягнень. Вони можуть діяти окремо або поєднуватися, створюючи більш потужний стимул для працівників (Abdulkazeem, 2025).

Щоб матеріальна мотивація у готельному бізнесі мала ефективність, потрібен комплексний підхід. Він має враховувати не лише фінансові можливості закладу, а й реальні потреби працівників та особливості роботи у сфері гостинності. Програма стимулювання приносить продуктивність тоді, коли вона зрозуміла, чесна і дійсно мотивує людей. Тоді працівники охочіше працюють, рідше змінюють місце роботи, а гості отримують сервіс високої якості (Канцур, 2024).

В таблиці 2 наведено методи системи стимулювання персоналу, опис, її мета та ефект від впровадження.

Таблиця 2. Методи системи стимулювання персоналу

Метод	Опис та приклади	Мета та ефект
Аналіз потреб персоналу	Визначення чинників мотивації: стабільна заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії, кар'єрне зростання. Використовуються анонімні опитування, інтерв'ю, аналіз причин звільнень	Розуміння, що реально мотивує співробітників, щоб програма стимулювання була ефективною.
Диференційована система оплати праці	Посадження фіксованої та змінної частини зарплати. Для адміністраторів та менеджерів – КРІ (ключові показники ефективності), наприклад, завантаженість готелю чи середній чек клієнта	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні конкретних результатів.
Бонуси за якість обслуговування	Премії за позитивні відгуки гостей, високі оцінки внутрішніх перевірок, програми «Тасмний гість». Кращі працівники місяця можуть отримувати додаткові вихідні або безкоштовне проживання	Заохочення високого рівня сервісу, підвищення задоволеності гостей та вмотивованості персоналу.
Корпоративні привілеї	Медичне страхування, безкоштовне харчування, компенсація проїзду, навчання за рахунок компанії, стажування за кордоном	Підвищення мотивації, розвиток професійних навичок, лояльність персоналу.
Гнучкий перегляд оплати та бонусів	Регулярний аналіз ефективності програми стимулювання та внесення коригувань відповідно до змін на ринку, фінансових можливостей компанії та потреб персоналу	Підтримка актуальності системи стимулювання, максимальна мотивація персоналу та адаптація до умов ринку.

Джерело: розроблено авторами відповідно до (Канцур, 2024)

Основними напрямками удосконалення системи матеріальної мотивації в готельних підприємствах є раціональне поєднання матеріальних і статусних стимулів. Це передбачає перегляд ефективності використання заробітної плати, премій, грошових винагород та механізмів участі працівників у прибутку. Матеріальні інструменти мотивації мають бути спрямовані на активізацію персоналу готелю для досягнення стратегічних цілей. При цьому кошти, спрямовані на оплату праці, слід розподіляти так, щоб темпи зростання продуктивності випереджали темпи підвищення заробітної плати. Додатково у готелі доцільно впроваджувати інші стимули та компенсаційні виплати, зокрема винагороди за досягнуті кінцеві результати, що нараховуються за виконання квартальних чи річних планів окремими підрозділами або всім підприємством у цілому. Такі фінансові стимули підвищують інтереси колективу, дозволяють команді бути більш згуртованою та стимулюють працівників до продуктивної праці (Кичко, 2021).

Стимулювання праці у готельному бізнесі передбачає формування такого механізму, за якого активна трудова діяльність персоналу забезпечує досягнення визначених результатів і стає необхідною умовою для задоволення важливих, соціально обумовлених потреб працівників. Це сприяє формуванню у них стійких трудових мотивів. У даному контексті варто розрізнити два взаємопов'язані поняття – мотивацію та стимулювання праці. Хоча вони взаємодоповнюють одне одного, їхня спрямованість відмінна: мотивація орієнтована на зміну існуючого стану, тоді як стимулювання – на його закріплення. Для готельних підприємств ефективно поєднання цих підходів у системі управління матеріальними стимулами дозволяє підвищити продуктивність працівників, якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу на ринку (Охота, 2023).

При впровадженні практичних заходів стимулювання працівників рекомендуємо враховувати результати SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати вплив зовнішніх, внутрішніх факторів, можливостей та загроз (таблиця 3).

Дослідження апробовано за результатами діяльності Gm Eco Bubble – це один із перших глемпінгів із півсферами (бульбашками) у Карпатах, розташований в урочищі Горішків, село Яблуниця недалеко від ТК Буковель, на висоті майже 1000 м над рівнем моря. Перший проєкт реалізований під ключ, це – GM Eco Bubble Hotel. Проєктом займалася компанія ТОВ «НВП ЕКОПОД» заснована у 2013 р. ЕСОПОД – геодезичні конструкції для вашого бізнесу та приватного використання.

Таблиця 3. Виявлення стану мотивації персоналу за допомогою SWOT-аналізу діяльності GM Eco Bubble Hotel

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Місцезнаходження (тихе місце за містом). 2) Турбота про охорону життя і майна постояльця. 3) Велика кількість територій та визначних пам'яток. 4) Низький рівень конкуренції. 5) Широкий спектр додаткових послуг. 6) Продумане ціноутворення. 7) Наявність власної інтернет-сторінки. 8) Послуга раннього бронювання. 9) Отримання повних даних про гостей (цілі прибуття, стать, вік, місто прибуття, і інші дані) з метою позначення маркетингової ніші глемпінгу. 10) Індивідуальний підхід до постояльців (повне задоволення потреб, потреб і запитів постояльця). 11) Використання системи мотивації роботи персоналу гемпінг-готеля. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Хвороби, епідемії, періодичність пандемії коронавірусу. 2) Воєнний стан в країні. 3) Незадовільний стан економіки. 4) Зростання кількості конкурентів. 5) Відсутність достатніх фінансових ресурсів. 6) Обмеження на діяльність у межах територій, що охороняються. 7) Висока плинність кадрів; незадоволеність умовами прибуття та покидання робочого місця (відсутність громадського транспорту); значний час, що витрачається на пересування гірничими схилами для обслуговування номерів (півсфер); відсутність доплат за перенавантаження
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Будівництво нових глемпів. 2) Оптимізувати асортимент послуг, що надаються. 3) Залучення різних постояльців за рахунок ефективного ціноутворення. 4) Зростання кваліфікації всіх співробітників. 5) Поліпшення якості послуг, що надаються. 6) Розширення переліку послуг. 7) Підвищення ефективності роботи глемпінг-готелю завдяки інноваційній діяльності. 8) Особливі ціни для постійних клієнтів, продумане ціноутворення, знижки, надання додаткових послуг клієнтам. 9) Незайнята ніша. 10) Значна потенційна аудиторія. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Посилення позицій компаній-конкурентів. 2) Неухильне зростання кількості компаній-конкурентів. 3) Несприятлива державна політика. (наприклад, у зв'язку з пандемією, війною). 4) Відсутність популярності. 5) Зниження купівельної спроможності населення. 6) Відсутність достатньої кількості персоналу для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено авторами за офіційним сайтом

Готель знаходиться в селі Яблуниця на урочищі Горішків (15 хвилин від Буковелю), місце максимально наближене до природи (див. рисунок). Всі глемпи в Gm Eco Bubble мають двомісні ліжка, кондиціонер, електроплиту, міні-бар, піч та доступ до інтернету. Кожен із куполів оформлений у своєму стилі – сканді, прованс, хайтек та ретро. Глемпінг розташований у спокійній та максимально

наближеній до природи місцевості поблизу курорту Буковель (всього 15 хвилин їзди). Також на території є лазня та чан із чудовим видом на гори та ліс. У вартість проживання включено континентальний сніданок, який туристи можуть їсти на власній терасі.



Рисунок 1. Візуалізація глемпінгу із півсферами GM Eco Bubble Hotel у Карпатах

Джерело: систематизовано авторами за офіційним сайтом

Так у глемпінг-готелю є певні сильні і слабкі сторони, які дозволяють визначити вирашні чинники, що потрібно розвивати і підтримувати на необхідному рівні, і фактори, поліпшення яких може оптимізувати процеси вдосконалення управління глемпінг-готелем та звести до мінімуму можливі аспекти погіршення іміджу. Однак аналіз слабких сторін дозволив виявити високу плинність кадрів; незадоволеність умовами прибуття та покидання робочого місця (відсутність громадського транспорту); значний час, що витрачається на пересування гірничими схилами для обслуговування номерів (півсфер); відсутність доплат за перенавантаження. Вважаємо, що використання інструменту SWOT-аналізу дозволило

виявити слабкі місця, які стосуються негативної організації праці, а поле «Загрози» – констатувало відсутність достатньої кількості персоналу для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів. Виявивши ці проблемні питання доцільним стає удосконалення системи матеріальної мотивації працівників готелю.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах безперервних соціально-економічних змін система матеріальної мотивації персоналу готельних підприємств в Україні має суттєві недоліки, які впливають на ефективність їх функціонування. Матеріальні стимули залишаються основним впливом на трудову діяльність та передбачають отримання винагороди у різних формах – як у грошовому еквіваленті, так і у вигляді матеріальних та нематеріальних благ. Серед найбільш поширених і дієвих інструментів мотивації відзначено доплати до основної заробітної плати за наявність додаткових навичок і компетенцій, компенсації за понаднормовану роботу, вимушені перерви в роботі з поважних причин, оплату навчальних відпусток, а також грошові премії й винагороди, приурочені до важливих дат чи подій у житті готельних підприємств чи працівника. Більшість закладів використовують стандартні методи системи стимулювання персоналу – аналіз потреб персоналу, диференційована система оплати праці, бонуси за якість обслуговування, корпоративні привілеї, гнучкий перегляд оплати та бонусів. При впровадженні практичних заходів стимулювання працівників рекомендуємо враховувати результати SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати вплив зовнішніх, внутрішніх факторів, можливостей та загроз. Проведений SWOT-аналіз виявив такі загрози для глемпінг-готелів: кадровий дефіцит, сезонність попиту, низький рівень заробітної плати. Разом із тим, можливості розвитку полягають у запровадженні систем KPI, прив'язки бонусів до оцінки якості сервісу, впровадженні навчальних програм і кар'єрного планування. Отже, модернізація системи матеріальної мотивації має стати ключовим напрямом розвитку готельних підприємств для зростання продуктивності праці, зменшення витрат на рекрутинг і забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 173–180. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01

2. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22–27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)

3. Герман І. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 292–303. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

4. 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)

5. Гіряк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

6. Канцур І. Г., Пастух А. О. Сучасні тренди матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 226–234. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-226-234>

7. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7>

8. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277–282. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-277-282>

9. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>

10. Новицька О. В. Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 39. Ч. II. С. 143–149.

11. Новицька О. В. Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Вісник ЧДТУ: зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 37. Ч. II. С. 62–169.

12. Офіційна сторінка GM Eco Bubble Hotel. https://instagram.com/gm_eco_bubble?igshid=YmMyMTA2M2Y= (дата звернення: 25.09.2025).

13. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

14. Охота В. І., Городецький М. Я. Методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2023. № 3. С. 70–75. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.9>

15. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 120–126. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.1>

16. 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>
17. Chepurda L., Herman I. Improvement of methods for managing material incentives for hotel business personnel. *Economy and Society*. 2025. No. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62>
18. Abdulkazeem A., Salau A. A., Ahmed M. (2025). Modern reward management systems and performance of family-owned hospitality businesses in Nigeria. *International Journal of Economics, Business and Management*. 2025. Vol. 1, Iss. 2. P. 317–335. <https://doi.org/10.59568/IJEBM-2025-1-2-22>
19. Grobelna A., Wyszowska-Wróbel E. Promoting hotel employees' work engagement and its service outcomes: The critical role of intrinsic motivation. *International Journal of Management and Economics*. 2023. Vol. 59, Iss. 3. P. 264–274. <https://doi.org/10.2478/ijme-2023-0011>
20. Rabiul Md. K., Sigala M., Karim R. A. Commitment to quality service in hospitality: Role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*. 2025. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288>
21. 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. No. 2. P. 135–147. <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.4010>
22. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., Svischenko, H. 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*. 2022. No. 65. P. 4–15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
23. 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. Vol. 5, Iss. 58. P. 484–499. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.58.2024.4377>
24. 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>
25. 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>
26. 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>
27. 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/10.31651/2076-5843-2024-1-2-23-33>

28. 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>

Надійшла до редакції 02.10.2025 р.

Прийнята до друку 06.11.2025 р.

REFERENCES

1. Vasyuta, V., & Lytvyn, V. (2025). Foreign experience in applying material methods of labor motivation. *Galician Economic Bulletin*, 1(92), 173–180. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01 [in Ukrainian].

2. Havrylova, O. V., & Osiichuk, V. V. (2023). Personnel motivation as one of the management methods in hotel enterprises. *Modern Economics*, 38, 22–27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03) [in Ukrainian].

3. Herman, I. (2024). Conceptual approaches to theoretical principles of material incentives management for personnel in hotel enterprises of the tourism sector. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, 20, 292–303. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35> [in Ukrainian].

4. 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].

5. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> [in Ukrainian].

6. Kantsur, I. H., & Pastukh, A. O. (2024). Modern trends in material incentives for personnel in the hotel and restaurant business. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 226–234. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-226-234> [in Ukrainian].

7. Kychko, I. I., & Haiova, D. V. (2021). Prospects for using a personnel evaluation system in hotel enterprises based on competence and personal contribution criteria. *Efficient Economy*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7> [in Ukrainian].

8. Lopatyuk, R. I. (2021). Personnel management as an effective tool for improving the performance of hospitality industry enterprises. *Business Inform*, 12, 277–282. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-277-282> [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. Novytska, O. V. (2015). Instruments for stimulating small and medium-sized businesses in the context of regional development. *Bulletin of Cherkasy State Technological University: Collection of Scientific Papers. Series: Economic Sciences*, 39, Part II, 143–149. [in Ukrainian].

11. Novytska, O. V. (2014). Features of supporting small and medium-sized businesses in the system of modern regional management. *Bulletin of Cherkasy State Technological University: Collection of Scientific Papers. Series: Economic Sciences*, 37, Part II, 162–169. [in Ukrainian].

12. GM Eco Bubble Hotel official page. (n.d.). Retrieved September 25, 2025, from https://instagram.com/gm_eco_bubble?igshid=YmMyMTA2M2Y

13. Okseniuk, K. (2022). Formation of a personnel motivation system at the enterprise. *Economy and Society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> [in Ukrainian].
14. Okhota, V. I., & Horodetskyi, M. Ya. (2023). Methods of personnel management in hotel and restaurant business enterprises. *Innovative Economy*, 3, 70–75. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.9> [in Ukrainian].
15. Yakymenko-Tereshchenko, N., & Kunytsia, K. (2023). Features of the personnel management system and its impact on the competitiveness of hospitality industry enterprises. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, 6, 120–126. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.1> [in Ukrainian].
16. 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].
17. 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>
18. Abdulkazeem, A., Salau, A. A., & Ahmed, M. (2025). Modern reward management systems and performance of family-owned hospitality businesses in Nigeria. *International Journal of Economics, Business and Management*, 1(2), 317–335. <https://doi.org/10.59568/IJEBM-2025-1-2-22>
19. Grobelna, A., & Wyszowska-Wróbel, E. (2023). Promoting hotel employees' work engagement and its service outcomes: The critical role of intrinsic motivation. *International Journal of Management and Economics*, 59(3), 264–274. <https://doi.org/10.2478/ijme-2023-0011>
20. Rabiul, Md. K., Sigala, M., & Karim, R. A. (2025). Commitment to quality service in hospitality: Role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288>
21. 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/fcaptop.2.49.2023.4010>
22. 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>
23. 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/fcaptop.5.58.2024.4377>
24. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Iu.A., Tomareva-Patlakhovaa, 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. Chumachenko Readings*, 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76> . [in Ukrainian].

25. 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].

26. 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/sjeduca-tion.2024.01.083> [in Ukrainian].

27. 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/10.31651/2076-5843-2024-1-2-23-33> [in Ukrainian].

28. 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].

Received: 02.10.2025

Accepted: 06.11.2025

Якушев О. В., Якушева О. В., Гулак Д. В., Савін С. Ю. Формування системи управління матеріальними стимулами працівників готельних підприємств

Сучасна готельна сфера функціонує у середовищі постійних економічних викликів, воєнних ризиків і змін споживчих очікувань, що потребує оновлення підходів до мотивації персоналу. Формування ефективної системи управління матеріальними стимулами працівників готельних підприємств дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності закладу. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практична апробація заходів підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств, спрямованих на формування стійкої мотиваційної системи. Під час дослідження застосовано наступні методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз та SWOT-аналіз, що дозволило виявити внутрішні резерви підвищення результативності праці. У статті визначено, що ефективність матеріального стимулювання безпосередньо залежить від поєднання фінансових винагород з нематеріальними факторами, які забезпечують психологічне задоволення, відданість підприємству та професійний розвиток. Особливу увагу приділено формам матеріального заохочення: гнучким схемам оплати праці, преміям за якість сервісу, корпоративним привілеям і соціальним пільгам. Дослідження реалізовано на прикладі глемпінг-готелю, де проведено SWOT-аналіз системи мотивації персоналу. Виявлено низку слабких сторін: висока плинність кадрів, недостатня транспортна доступність і відсутність доплат за перевантаження, а також окреслено перспективи вдосконалення системи.

За результатами дослідження доведено, що модернізація системи матеріального стимулювання є необхідною умовою підвищення ефективності управління готельними підприємствами. Особлива увага приділена моделі, яка поєднує матеріальні та статусні стимули, сприяє формуванню балансу між продуктивністю

праці й рівнем оплати, а також забезпечує зростання лояльності персоналу. Результати демонструють, що врахування індивідуальних потреб працівників, розвиток партнерської корпоративної культури та гнучкість управлінських рішень виступають запорукою успішного функціонування готелів у конкурентному середовищі.

Ключові слова: готельний менеджмент, індустрія гостинності, управління персоналом, мотивація, організаційно-економічний механізм.

Yakushev O., Yakusheva O., Hulak D., Savin S. Formation of a management system for material incentives of hotel enterprise

The modern hotel industry operates in an environment of constant economic challenges, military risks and changes in consumer expectations, which requires updating approaches to staff motivation. The formation of an effective system for managing material incentives for hotel employees will ensure increased labor productivity, quality of customer service and competitiveness of the institution. The purpose of the article is the theoretical justification and practical testing of measures to increase the effectiveness of the system of material incentives for hotel employees, aimed at forming a sustainable motivational system. The following research methods were used during the study: system analysis, comparative analysis and SWOT analysis, which allowed identifying internal reserves for increasing labor productivity. The article determines that the effectiveness of material incentives directly depends on the combination of financial rewards with intangible factors that provide psychological satisfaction, loyalty to the enterprise and professional development. Particular attention is paid to forms of material incentives: flexible wage schemes, bonuses for service quality, corporate privileges and social benefits. The study was implemented on the example of a glamping hotel, where a SWOT analysis of the staff motivation system was conducted. A number of weaknesses were identified: high staff turnover, insufficient transport accessibility and the absence of surcharges for overloading, and prospects for improving the system were outlined.

The results of the study proved that the modernization of the material incentive system is a necessary condition for increasing the efficiency of hotel management. Special attention was paid to the model that combines material and status incentives, contributes to the formation of a balance between labor productivity and the level of pay, and also ensures the growth of staff loyalty. The results demonstrate that taking into account the individual needs of employees, the development of a partnership corporate culture and flexibility of management decisions are the key to the successful functioning of hotels in a competitive environment.

Keywords: hotel management, hospitality industry, personnel management, motivation, organizational and economic mechanism.