

УДК 640.41:331.101.3]-044.337  
 JEL classification: J33, M12, Z32  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(43))

## НЕДОЛІКИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**ТРАНЧЕНКО Людмила Володимирівна**

доктор економічних наук, професор  
 професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
 Уманський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-0900-5484>  
 e-mail: [lydatranch@gmail.com](mailto:lydatranch@gmail.com)

**ЧОРНА Наталія Миколаївна**

доктор історичних наук, професор  
 завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
 Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету  
<https://orcid.org/0000-0002-6709-6364>  
 e-mail: [n.chorna@vtei.edu.ua](mailto:n.chorna@vtei.edu.ua)

**ЛОПАТІЮК Руслана Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри оподаткування та фінансів, Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва  
<https://orcid.org/0000-0003-0663-8307>  
 e-mail: [ruslanaivan@gmail.com](mailto:ruslanaivan@gmail.com)

*У межах даного дослідження систематизовано теоретико-методологічні засади матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств України. Особливу увагу приділено виявленню та аналізу недоліків цього методу мотивації. Матеріальне стимулювання у сфері готельного бізнесу, як і в інших галузях економіки, виступає ключовим інструментом управління персоналом, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та ефективність функціонування підприємства загалом. Мета дослідження – проаналізувати основні недоліки системи матеріального стимулювання працівників готельних підприємств України в умовах воєнного стану та запропонувати можливі напрями їх подолання. Об'єкт дослідження – недоліки системи матеріального стимулювання працівників готельних підприємств. Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади визначення та вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу в сучасних умовах.*

*Наукові дослідження останніх років здебільшого зосереджені на позитивних аспектах матеріальної мотивації: підвищенні продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Водночас недостатньо уваги приділено зворотному боку цього процесу – негативним наслідкам і ризикам, які можуть мати довгостроковий вплив на колектив і стабільність підприємства. Саме усвідомлення таких недоліків є необхідною умовою для формування ефективною та збалансованою системою мотивації.*

*У статті визначено основні недоліки матеріального стимулювання у готельній сфері: короткочасність ефекту, зниження внутрішньої (нематеріальної) мотивації, формування «споживацького» ставлення до роботи, посилення конкуренції між працівниками, суб'єктивність у системі оцінювання, надмірне фінансове навантаження на підприємство, ігнорування командних результатів та залежність від постійних підвищень заробітної плати чи премій.*

*В умовах воєнного стану, коли готельна галузь зазнає значних економічних і психологічних викликів, ці проблеми набувають особливої актуальності. Постійна невизначеність, скорочення туристичних потоків і обмежені фінансові ресурси змушують керівників переосмислювати роль матеріальної винагороди. Надмірна орієнтація лише на фінансові стимули може призвести до втрати довгострокової мотивації, зниження лояльності персоналу та погіршення атмосфери в колективі.*

*Тому матеріальне стимулювання має бути складовою частиною комплексної системи мотивації, що включає й нематеріальні чинники — професійний розвиток, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, формування корпоративної культури довіри та взаємопідтримки. Лише збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може забезпечити стабільність і конкурентоспроможність готельного бізнесу в сучасних реаліях.*

*Ключові слова: готельне господарство, воєнний стан, мотивація персоналу, стимулювання працівників, недоліки матеріального стимулювання, управління персоналом.*

## DISADVANTAGES OF MATERIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES OF HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

**TRANCHENKO Liudmyla**

Uman National University

**CHORNA Nataliia**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

**LOPATIUK Ruslana**

Vinnitsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship

*In line with the research topic, the theoretical and methodological framework of material incentives for employees of hotel enterprises in Ukraine has been thoroughly reviewed and systematized, with particular attention paid to the shortcomings of this approach. Material incentives in the hotel business, as in other industries, serve as a fundamental tool of human resource management, influencing employee performance, satisfaction, and retention.*

*The purpose of this study is to analyze and identify the key shortcomings of material incentive systems used in Ukrainian hotel enterprises under the conditions of martial law.*

*The object of the study is the deficiencies inherent in the current material incentive mechanisms applied within hotel enterprises. The subject of the study is the set of theoretical and methodological principles for identifying and understanding the limitations of material incentives for hotel employees in Ukraine.*

*To date, most scholarly research has focused on demonstrating the positive outcomes of material motivation — such as increased productivity, engagement, and commitment. However, it is equally important to recognize that material incentives have significant drawbacks that may undermine long-term organizational effectiveness. This recognition is particularly relevant for hotel managers who must operate under the unique challenges imposed by wartime conditions. The complexity and volatility of the current environment emphasize the scientific relevance and novelty of this research.*

*Undoubtedly, financial incentives remain one of the most effective and widely used forms of employee motivation. Yet, an overreliance on them can lead to several adverse consequences. The study identifies the main shortcomings of material incentives in the hotel industry: short-term effectiveness, decreased intrinsic motivation, the emergence of a consumer-oriented attitude toward work, heightened internal competition, inequity in performance evaluation, increased financial strain on the enterprise, neglect of collective results, and dependence on constant raises or bonuses.*

*In times of martial law, when hotel businesses face uncertainty, limited resources, and emotional stress among employees, these issues become even more pronounced. Material incentives alone may fail to sustain motivation or foster a sense of unity and purpose. Therefore, it is essential to integrate material and non-material motivational factors into a comprehensive system. Non-material incentives—such as recognition, career development opportunities, involvement in decision-making, and a supportive corporate culture—can enhance employees' intrinsic commitment and resilience, complementing financial rewards and ensuring the long-term sustainability of the enterprise.*

*In conclusion, while material incentives play an important role in human resource management, they should not be perceived as a universal solution. A balanced approach that combines economic, psychological, and social aspects of motivation can help hotel enterprises maintain stability and productivity, even amid crisis conditions.*

*Keywords: hotel industry, martial law, employee motivation, personnel management, material incentives, shortcomings, human resources.*

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Воєнний стан в Україні істотно вплинув на формування нових пріоритетів у національній економіці, суспільному житті та ключових секторах, що забезпечують життєдіяльність населення. Сфера трудових ресурсів не стала винятком: вона зазнала суттєвих змін, зумовлених як економічними, так і соціальними викликами.

Особливо відчутними ці зміни стали для індустрії гостинності, а саме — готельно-ресторанного бізнесу, який опинився серед найбільш уразливих секторів. Протягом воєнного часу відбулися кардинальні трансформації: релокація підприємств у безпечніші регіони, частковий або повний демонтаж матеріально-технічної бази, тимчасове або постійне закриття бізнесу, перепрофілювання готелів на соціальні чи гуманітарні потреби, зменшення туристичного потоку, скорочення персоналу, а також переоцінка базових послуг і стратегій розвитку. Ці фактори суттєво вплинули не лише на фінансові результати, але й на систему мотивації та стимулювання працівників.

У таких умовах матеріальне стимулювання персоналу продовжує залишатися важливим інструментом управління кадрами, який допомагає підтримувати працездатність і зацікавленість працівників у виконанні професійних обов'язків. Однак нинішні реалії висвітлили низку недоліків цього методу, що стали особливо помітними в умовах економічної нестабільності та зростання соціальної напруги.

Серед основних проблем варто виділити: обмеженість фінансових ресурсів підприємств, що унеможливило регулярне преміювання; зниження реальної цінності грошових заохочень через інфляційні процеси; психологічну втому працівників, для яких матеріальні стимули перестають бути головним мотиватором у період невизначеності; а також зміщення акцентів мотивації у бік нематеріальних факторів — безпеки, стабільності, взаємної підтримки та соціальної значущості праці.

Таким чином, в умовах воєнного стану матеріальне стимулювання працівників потребує глибокого переосмислення. Керівникам готельних підприємств варто формувати нові підходи до мотивації, поєднуючи фінансові стимули з моральними, соціальними та корпоративними інструментами. Важливо створювати не лише систему винагород, а й середовище довіри, лояльності та спільної відповідальності, що стане основою відновлення та розвитку галузі після завершення воєнних дій.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематиці теоретичного обґрунтування мотивації та її ролі в системі управління діяльністю підприємств присвячено низку наукових праць. Зокрема, В. Лутюк, Н. Гавловська та С. Рудніченко розкривають зміст базових понять — «мотив», «мотивація до праці», «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонукання працівника», — що формують фундаментальні засади теорії мотивації в управлінні

персоналом [4]. Їхні дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до формування мотиваційних механізмів, які поєднують як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу на працівників.

Питання адаптації системи мотивації праці персоналу до сучасних умов господарювання розглядають К. А. Ткаченко та Г. М. Коптева [6]. У своїй роботі автори зосереджують увагу на пошуку оптимальних форм і методів стимулювання працівників, здатних забезпечити стабільність та ефективність роботи підприємств в умовах економічної турбулентності. Д. С. Ковтун, у свою чергу, представила результати дослідження, присвяченого аналізу характерних ознак фінансової мотивації як інструменту створення привабливого робочого середовища [3].

Водночас К. А. Ткаченко та Г. М. Коптева у своїх наукових працях також окреслили недоліки матеріального стимулювання, серед яких — короткочасний вплив, обмеженість ресурсів, формування утилітарного ставлення до праці та послаблення внутрішньої мотивації працівників [6, с. 35].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що переважна більшість дослідників акцентує увагу на позитивних наслідках матеріального стимулювання, тоді як його негативні сторони залишаються менш вивченими. Саме цей аспект набуває особливої актуальності в умовах сучасних економічних викликів та воєнного стану, коли фінансові можливості підприємств обмежені, а працівники потребують більш гнучкої системи мотивації, що враховує їхні психологічні, соціальні та професійні потреби.

Сьогодні важливо переосмислити підходи до мотивації персоналу — перейти від домінування матеріальних стимулів до інтегрованої системи, яка базується на поєднанні економічних, моральних, корпоративних і ціннісних складових. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність праці, але й зміцнити командний дух, лояльність і готовність працівників до спільного подолання кризових ситуацій.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значні досягнення у дослідженні проблематики мотивації праці, все ще залишається низка невирішених питань, пов'язаних із практичною реалізацією та адаптацією світового досвіду до специфіки українського бізнес-середовища. Складність полягає у тому, що більшість зарубіжних моделей мотивації формувалася в умовах розвинутої ринкової економіки, стабільних фінансових систем та прогнозованого соціального середовища. Україна ж нині функціонує в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і регіональної диференціації, що вимагає принципово інших підходів до формування мотиваційних механізмів.

Особливої уваги потребує врахування таких чинників, як рівень розвитку інфраструктури, соціально-економічні особливості регіонів, демографічна ситуація, міграційні процеси та стан ринку праці. Саме ці аспекти мають визначальний вплив на можливості підприємств щодо впровадження ефективних систем матеріального стимулювання працівників. Крім того, важливо враховувати психологічні та культурні особливості трудової поведінки українців, які відрізняються високою емоційністю, прагненням до стабільності та соціальної справедливості.

У цьому контексті подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на розробку сучасних моделей мотивації персоналу, що максимально відповідатимуть умовам функціонування українських підприємств. Йдеться не лише про удосконалення фінансових механізмів стимулювання, а й про створення комплексної системи мотивації, яка поєднує економічні, морально-психологічні, організаційні та соціальні інструменти.

Крім того, перспективним напрямом є інтеграція міжнародного досвіду у сфері управління трудовими ресурсами з адаптацією до українських реалій. Такий підхід дасть змогу не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити розвиток кадрового потенціалу, сприятиме формуванню корпоративної культури довіри, підвищенню професійної компетентності та зміцненню конкурентоспроможності підприємств у складних соціально-економічних умовах сьогодення.

Отже, завдання науковців і практиків полягає у пошуку балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, між індивідуальними потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Лише за умови такого підходу можна забезпечити стале зростання продуктивності праці, задоволеність персоналу та довгостроковий розвиток підприємств України.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є виявлення та всебічний аналіз ключових недоліків системи матеріального стимулювання працівників готельних підприємств України в умовах воєнного стану, а також визначення їхнього впливу на ефективність трудової діяльності, рівень мотивації персоналу та стабільність функціонування підприємств.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Матеріальне стимулювання посідає провідне місце в системі мотивації персоналу, особливо в тих галузях, де праця є інтенсивною та передбачає постійний безпосередній контакт із клієнтами — як, наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі. Проте, попри свою беззаперечну важливість, цей метод має низку недоліків,

які потребують ретельного аналізу, зокрема в контексті сучасних соціально-економічних викликів та умов воєнного стану.

У практичній діяльності керівники часто розглядають матеріальні стимули як інструмент контролю за використанням фонду оплати праці, засіб підвищення гнучкості системи заохочень та спосіб підтримки інтересу працівників до результатів власної діяльності [6, с. 36]. Водночас, як зазначають К. А. Ткаченко та Г. М. Коптева, надмірна орієнтація виключно на матеріальну мотивацію може знижувати внутрішню зацікавленість у праці, формувати споживацьке ставлення та призводити до короткострокового ефекту [6, с. 35].

На вибір працівниками форми стимулювання впливають не лише фінансові чинники, але й етап їхнього професійного та кар'єрного розвитку. Із просуванням службовими сходами змінюються цінності, пріоритети та рівень потреб — від базових матеріальних до потреб у самореалізації, визнанні, професійному зростанні. Тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його кваліфікацію, досвід, рівень відповідальності та участь у колективному результаті.

Одним із позитивних методів, який зарекомендував себе на практиці, є принцип відкритості оцінювання результатів праці — не лише з боку керівництва, а й через колективну участь працівників у процесі оцінки. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, зміцнює довіру та формує відчуття справедливості у розподілі винагород.

Варто чітко розмежовувати монетарні (грошові) та немонетарні (“натуральні”) інструменти матеріального стимулювання [6, с. 37]. До першої групи належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки [1, с. 118]; до другої — соціальні пільги, медичне страхування, оплата навчання, забезпечення житлом чи харчуванням тощо. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, як підкреслюють Л. Б. Боденчук, О. Ю. Приходько та О. С. Пирлог, дає змогу створити гнучку та ефективну мотиваційну політику, що відповідає сучасним умовам [1, с. 115].

Сучасні виклики, зокрема розвиток гібридних форматів роботи, потребують персоналізованих програм стимулювання, які враховують різноманітність мотиваційних потреб працівників. Важливими стають також фактори корпоративної культури, емоційного благополуччя, участі в управлінні та можливостей для професійного навчання. Як зазначають дослідники, інтеграція адаптивних систем стимулювання в організаційну структуру підприємства дозволяє керівництву гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — коливання на ринку праці, економічну нестабільність чи технологічні інновації [1, с. 119].

Отже, ефективна система матеріального стимулювання в готельному бізнесі повинна бути багаторівневою, гнучкою та адаптивною, враховувати не лише економічні можливості підприємства, а й соціально-психологічні очікування персоналу. Тільки за умови збалансованого поєднання фінансових і нефінансових важелів мотивації можна забезпечити високу результативність праці, стабільність колективу та розвиток корпоративної культури, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Попри наявність численних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, на практиці спостерігаються випадки недостатньо ефективної їх реалізації в системі управління персоналом сучасних підприємств. Зокрема, до таких недоліків належать: низька частка додаткової заробітної плати, відсутність повноцінного соціального пакету, який часто обмежується лише базовими елементами, а також нестача персоналізації мотиваційних підходів до різних категорій працівників [5, с. 167].

Для керівників підприємств сьогодні особливо актуальним є завдання залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, що потребує пошуку гнучких, ефективних і довгострокових механізмів стимулювання. У готельному бізнесі, де якість послуг безпосередньо залежить від рівня зацікавленості персоналу, конкурентна заробітна плата виступає основою матеріальної мотивації. Вона включає базову та додаткову оплату праці, а також компенсаційні виплати [5, с. 169]. Для забезпечення стабільності мотиваційної системи необхідно формувати відповідні фінансові фонди, регулярно переглядати розмір заробітної плати, проводити її індексацію відповідно до рівня інфляції та розробляти чіткі критерії преміювання, що базуються на конкретних і вимірюваних показниках результативності [5, с. 171].

Невдало побудована система стимулювання може призвести до демотивації персоналу, зростання плинності кадрів та звільнення незадоволених працівників. Одним із прикладів ефективного підвищення зацікавленості співробітників у фінансових результатах підприємства може бути участь персоналу в акціонерному капіталі компанії, що надає право володіння акціями та, відповідно, частки у прибутках. Такий підхід не лише підвищує лояльність, а й стимулює самоосвіту та професійне зростання працівників.

Водночас ефективна мотивація передбачає збалансування роботи та особистого життя. Запровадження гнучкого графіка, можливості гібридної форми праці, розширених відпусток, програм підтримки сім'ї — це дієві інструменти утримання персоналу, що підвищують рівень задоволеності роботою і знижують ризик вигорання [3, с. 374–375].

Важливо також зазначити, що демотивація персоналу є наслідком не лише низьких виплат, а й недосконалої організаційної культури, браку комунікації та справедливості. Тому, як зазначають науковці [2], у випадку виявлення системної демотивації необхідно проводити глибокі організаційні зміни, а не лише збільшувати фінансові винагороди.

Отже, ефективна система мотивації персоналу повинна будуватися на дотриманні ключових принципів, серед яких:

Принцип системності — усі елементи мотивації мають бути взаємопов'язані та інтегровані в єдину систему управління.

Принцип відчутності впливу — мотиваційний стимул має бути достатньо вагомим, щоб реально впливати на трудову поведінку працівників.

Принцип залежності оплати від результатів праці — дохід працівника повинен прямо корелювати з якістю та продуктивністю виконаної роботи [8].

Принцип балансу методів мотивації — поєднання матеріальних і нематеріальних форм заохочення з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Принцип ефективності — витрати на мотивацію мають забезпечувати ефект, що перевищує понесені ресурси.

Принцип справедливості — система винагород повинна бути прозорою, об'єктивною та враховувати внесок кожного працівника.

Принцип законності — усі методи стимулювання мають відповідати чинному законодавству.

Принцип своєчасності — винагороди, премії та інші стимули повинні надаватися без затримок, одразу після досягнення результатів.

Дотримання цих принципів дозволяє створити гнучку, прозору та результативну систему мотивації, яка сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного корпоративного клімату. У готельному бізнесі, який є галуззю з високим рівнем міжособистісних комунікацій і сервісної залежності, така система стає не лише інструментом управління, а й ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Оцінюючи сучасні підходи до мотивації працівників, варто відзначити, що як в Україні, так і у світі загалом, простежується чітка тенденція зміщення акценту від матеріальних до нематеріальних методів стимулювання. Якщо раніше головним рушієм праці була заробітна плата, премії та бонуси, то нині усе більшого значення набувають такі чинники, як визнання, можливість самореалізації, розвиток, комфортне робоче середовище та корпоративна культура.

Особливо помітною ця тенденція є серед молодого покоління працівників, для якого пріоритетами стають свобода, гнучкість, творчість, баланс між роботою та особистим життям, а не лише стабільність і фінансова винагорода. Тому готельним підприємствам доводиться переосмислювати стратегії мотивації персоналу, орієнтуючись на нові цінності та очікування працівників.

Науковці та практики [1; 4; 6] виділяють низку актуальних трендів у мотивації та залученні персоналу в готельному бізнесі, які визначають ефективність управління кадрами:

1. Формування позитивного іміджу роботодавця в соціальних мережах. Репутація готелю у цифровому середовищі суттєво впливає на бажання потенційних працівників приєднатися до команди. Сучасна молодь обирає місце роботи, спираючись на інформацію з соціальних мереж, відгуки гостей та рекомендації блогерів. Тому готель повинен позиціонувати себе не лише як місце для відпочинку, а й як місце професійного розвитку та комфортної праці.

2. Навчання, розвиток і вдосконалення персоналу.

Постійне підвищення кваліфікації, освоєння цифрових технологій обслуговування та сучасних методів продажів стає важливим фактором лояльності працівників. Згідно з дослідженням Pew Research Center [4], близько 47% працівників готелів вважають професійне навчання необхідною умовою свого кар'єрного розвитку. У результаті виграють усі: працівник отримує нові компетенції, готель – підвищення якості сервісу, а клієнт – кращий рівень обслуговування.

3. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Сучасний підхід до управління передбачає залучення працівників до життя готелю, інформування їх про цілі, прибутковність, стратегічні плани. Цікавою практикою є приклад готелю Schindlerhof (Німеччина), де працівники мають доступ до фінансової інформації, користуються тими ж послугами, що й гості, та не зобов'язані носити уніформу, що формує атмосферу довіри та партнерства.

4. Автоматизація технологічних процесів.

Використання сучасних інформаційних систем, мобільних застосунків, CRM-технологій не лише підвищує ефективність управління, а й зменшує навантаження на персонал, вивільняючи час для творчої роботи та покращення сервісу.

5. Розвиток лідерських якостей і самостійності працівників.

Мотивація персоналу повинна передбачати можливість ініціативності та прийняття рішень. Реалізація програм із розвитку лідерського потенціалу підвищує відповідальність, впевненість у собі та стимулює професійне зростання.

6. Надання розширеного соціального пакету та бонусів.

Готелі дедалі частіше пропонують працівникам додаткові пільги: знижки на послуги, безкоштовне харчування, проживання за пільговими цінами, медичне страхування. Наприклад, мережа Holiday Inn надає

своїм співробітникам можливість проживати в готелях компанії за спеціальними цінами, що формує відчуття належності до великої міжнародної спільноти.

#### 7. Формування командного духу та співпраці.

Ефективна мотивація неможлива без створення атмосфери взаємної підтримки. Проведення командотворчих заходів, спільних проєктів, наставництва сприяє підвищенню згуртованості. У готелі Bellagio (США) діє цікава система взаємооцінювання, коли працівники можуть нагороджувати колег символічними «пойнтами» за професіоналізм чи уважність. Зібрані бали обмінюються на подарунки або привілеї — квитки на концерт, вечерю в ресторані чи безкоштовне проживання. Це створює емоційно позитивну атмосферу та внутрішню мотивацію.

Таким чином, сучасна система мотивації персоналу в готельному бізнесі дедалі більше орієнтується на людину як особистість, а не лише як працівника. Вона ґрунтується на принципах саморозвитку, залученості, взаємоповаги та корпоративної відкритості. Успішні готелі розуміють, що найкращий сервіс починається не з інвестицій у маркетинг, а з інвестицій у власний персонал.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України саме нематеріальні чинники — довіра, гнучкість, моральна підтримка, почуття значущості — можуть стати вирішальними у збереженні кадрового потенціалу й відновленні конкурентоспроможності галузі гостинності.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження розкрито сутність понятійно-категоріального апарату, що стосується мотиваційних і стимулюючих механізмів заохочення персоналу готельних підприємств до продуктивної, якісної та взаємозацікавленої праці. Визначено ключові теоретичні підходи до розуміння ролі мотивації як стратегічного елемента управління людськими ресурсами та узагальнено досвід упровадження ефективних інструментів стимулювання в умовах кризових явищ і невизначеності, характерних для сучасної економіки України.

Особливу увагу приділено проблемі адаптації мотиваційної політики готельних підприємств до умов воєнного стану, коли ринок праці, фінансові ресурси та соціально-психологічний стан працівників зазнали суттєвих змін. У таких реаліях особливої актуальності набуває формування адаптивної моделі управління матеріальним стимулюванням, яка б поєднувала стратегічні цілі підприємства з індивідуальними потребами працівників.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах передбачає гнучкий підхід до вибору інструментів мотивації, врахування не лише економічних чинників, а й соціальних, психологічних та етичних аспектів взаємодії між працівником і роботодавцем. У воєнний і повоєнний періоди це має особливе значення, адже мотивація працівників стає не лише питанням продуктивності, а й чинником соціальної стабільності, психологічної підтримки та корпоративної згуртованості.

У процесі дослідження було визначено основні недоліки матеріального стимулювання працівників готельних підприємств, серед яких:

- короткостроковість ефекту від фінансових заохочень;
- зниження рівня внутрішньої (нематеріальної) мотивації;
- формування споживацького ставлення до роботи;
- підвищення рівня конкуренції та напруги у колективі;
- нерівність в оцінюванні результатів праці;
- значне фінансове навантаження на підприємство;
- ігнорування колективних досягнень;
- залежність мотивації від частоти та розміру «підвищень» заробітної плати.

Ці чинники свідчать про те, що матеріальне стимулювання не може виступати єдиним і достатнім механізмом мотивації персоналу. Воно повинно розглядатися як складова частина комплексної системи мотивації, яка поєднує фінансові інструменти з нематеріальними — такими, як визнання досягнень, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури.

Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме збалансованому розвитку мотиваційного середовища, у якому працівники відчуватимуть не лише матеріальну вигоду, а й моральне задоволення, приналежність до спільної справи та впевненість у стабільності майбутнього. Саме такий підхід здатен забезпечити стійке функціонування готельних підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність і стати основою відновлення галузі гостинності у післявоєнний період.

### Література

1. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Випуск 2(78). С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17> (дата звернення: 25.06.2025).

2. Вараксіна О. В., Бархатов І. О., Індутний А. М. Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-882> (дата звернення: 25.06.2025).

3. Ковтун Д. С. Фінансова мотивація та культурний код: як створити привабливе робоче середовище. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 372–380. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-372-380](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-372-380) (дата звернення: 28.06.2025).

4. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (дата звернення: 27.06.2025).

5. 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> (дата звернення: 28.06.2025).

6. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.4.33 (дата звернення: 28.06.2025).

### References

1. Bodenchuk L., Prykhodko O., Pyrlog O. (2025) Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v systemi zabezpechennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in the system of ensuring the effectiveness of business activities]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. Issue 2(78). 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17> (accessed 25.06.2025) [in Ukrainian].

2. Varaksina O., Barkhatov I., Indutnyi A. (2025) Etapy rozvytku demotyvatcii personalu ta yii vplyv na orhanizatsiinu efektyvnist v upravlynskomu konteksti [Stages of development of staff demotivation and its impact on organizational effectiveness in the managerial context]. *Economy and society*. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88> (accessed 25.06.2025) [in Ukrainian].

3. Kovtun D. S. (2024) Finansova motyvatsiia ta kultumyi kod: yak stvoryty pryvablyve roboche seredovyshche [Financial motivation and cultural code: how to create an attractive work environment] *Successes and achievements in science*. № 8(8). 372–380. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-372-380](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-372-380) (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].

4. Lutiuk V., Havlovska N., Rudnichenko Ye. (2025) Funktsiia motyvatsii v upravlinni ubezpechenniam diialnosti pidpriemstva: teoretychne pidgruntia [The function of motivation in the management of enterprise security: theoretical background]. № 2. 85–94. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (accessed 27.06.2025) [in Ukrainian].

5. Makhsma M. B. (2024) Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening the Motivation of Staff as a Factor of Enterprise Competitiveness]. *Problems of the economy*. №2. 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].

6. Tkachenko K., Koptieva H. (2023) Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel work in enterprise management]. *Bulletin of NTU “KhPI” (economic sciences)*. № 4. С. 33–38. doi: 10.20998/2519-4461.2023.4.33 (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].