

Таким чином, мотивація персоналу в умовах воєнного стану – це, перш за все, мотивація «безпекою», «підтримкою» та «значенням» своєї праці. Класичні моделі неефективні без глибокого розуміння травматичного досвіду та актуальних потреб працівників. На сьогодні (період війни) критично важливими є: забезпечення фізичної та психологічної безпеки, гнучкість, прозорість, відверта комунікація, визнання та підтримка соціальної активності співробітників. Матеріальна складова важлива, але лише як гарант мінімальної стабільності.

Із завершенням воєнних дій, період повоєнної відбудови вимагатиме не лише поступового повернення до гідних фінансових стимулів, а й безумовного пріоритету вкладень у зростання та добробут персоналу. Необхідно буде відновити втрачену довіру та збудувати міцний корпоративний дух, інтегруючи кожного працівника у велику, спільну місію відбудови України. Майбутня система мотивації повинна бути живою, адаптивною, глибоко гуманістичною, відображаючи кожен етап подолання наслідків війни та стратегічні цілі відродження. Процвітання бізнесу безпосередньо залежатиме від здатності лідерів почути біль співробітників, проявити співчуття, надати належну підтримку та забезпечити актуальні потреби членів своїх команд, перетворюючи ці виклики на нові, життєздатні форми продуктивної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.
2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19).
3. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

УДК 331.1:338.48

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Золотарьов О. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

В багатьох країнах світу індустрія гостинності є важливим рушієм економіки, роблячи значний внесок у валовий внутрішній продукт та створюючи робочі місця. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу зазвичай стимулює

зростання туризму, підвищує інвестиційну привабливість країн та сприяє формуванню їхнього позитивного міжнародного іміджу. Ця сфера має мультиплікативний ефект: її активність впливає на суміжні сектори, такі як транспорт, харчування, культура та туризм, і стимулює розвиток інфраструктури.

Війна, розпочата Російською Федерацією проти України, суттєво обмежила традиційні функції галузі гостинності, проте ця сфера все одно залишається важливим інструментом економічної стійкості, соціальної консолідації та підтримки місцевих громад. В умовах війни, коли індустрія гостинності України бореться за виживання та адаптацію, управління персоналом стає центральною проблемою. Обмежені ресурси, мобілізація, емоційне вигорання працівників та дефіцит кваліфікованих кадрів перетворюються на виклики, які потребують системних рішень. Тому дослідження, спрямовані на вдосконалення управління персоналом у сфері гостинності, набувають особливої актуальності.

Метою цієї статті є визначення ролі та специфічних особливостей управління персоналом у сфері гостинності, здійснення порівняльного аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду, а також виявлення ключових відмінностей та можливостей для впровадження найкращих світових практик в українську практику управління персоналом.

Узагальнюючи проаналізовану наукову думку [1-3], термін *«управління персоналом у сфері гостинності»* ми трактуємо як комплекс заходів для ефективного використання людського потенціалу підприємства, що включає набір, навчання, мотивацію, розвиток співробітників та створення позитивної робочої атмосфери для забезпечення якісного обслуговування гостей, клієнтів.

Управління персоналом відіграє вагомую роль у діяльності готельно-ресторанного бізнесу, оскільки воно безпосередньо впливає на функціонування галузі гостинності, зокрема оказує вплив на такі аспекти:

– *формування позитивного іміджу закладу* (персонал є «обличчям» готелю чи ресторану, його привітність, професіоналізм та здатність ефективно вирішувати проблеми напряду впливають на враження клієнтів; позитивний досвід клієнтів, своєю чергою, сприяє формуванню лояльності та рекомендацій, що є безцінним у конкурентному середовищі);

– *підвищення якості обслуговування* (цілеспрямоване навчання та розвиток персоналу забезпечують підвищення рівня професійної компетентності працівників; мотивований персонал завжди більш схильний надавати якісне обслуговування, яке відповідає очікуванням клієнтів);

– *залучення та утримання талановитих працівників* (в умовах глобальної конкуренції за таланти, готельно-ресторанний бізнес має пропонувати більш привабливі умови праці, реальні можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку; ефективне управління персоналом сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що значно зменшує плинність кадрів);

– *адаптація до змін* (глобалізація та технологічний прогрес постійно змінюють вимоги до професійних навичок та компетенцій; управління персоналом має виявляти гнучкість та здатність адаптуватися до нових технологій, трендів та вимог ринку);

– *підвищення ефективності* (ефективне управління персоналом оптимізує використання людських ресурсів підприємства, зменшує плинність кадрів, підвищує продуктивність праці, що дає можливість підприємству бути більш конкурентоспроможним).

В умовах глобалізації та конкуренції, управління персоналом стає *стратегічним інструментом* для забезпечення успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Разом з тим, управління персоналом у сфері гостинності є складним і багатограним процесом, що вимагає врахування специфічних особливостей роботи у готельно-ресторанних комплексах і пошуку нових рішень.

Зауважимо, що сфера гостинності вирізняється високим рівнем емоційного навантаження на працівників, адже вони постійно взаємодіють з різними людьми, часто у стресових ситуаціях. Необхідність безперервної комунікації з клієнтами вимагає від персоналу не лише професійних навичок, але й високого рівня емпатії, терпіння та вміння ефективно вирішувати конфлікти.

Специфікою сфери гостинності є також сезонність та нерівномірне навантаження. У пікові періоди, такі як свята або туристичний сезон, працівники стикаються з інтенсивним темпом роботи, що вимагає від них витривалості та здатності швидко адаптуватися. У періоди спаду навантаження, навпаки, може виникати проблема збереження мотивації та продуктивності персоналу. Все це вимагає з боку керівництва створення атмосфери довіри та підтримки, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди. Не менш важливо забезпечувати системне навчання персоналу, створювати дієву систему мотивації, яка враховує не лише матеріальні, але й нематеріальні аспекти, такі як визнання, можливості для кар'єрного зростання та баланс між роботою та особистим життям. Доцільність цих напрямів вдосконалення управління персоналом підтверджується вивченням міжнародного досвіду та його порівнянням з вітчизняною практикою (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері гостинності

<i>Критерій</i>	<i>Вітчизняний досвід</i>	<i>Зарубіжний досвід</i>
1	2	3
<i>Орієнтація на клієнта</i>	Орієнтація на клієнта закладу.	Орієнтація на потреби клієнта, їх вивчення за допомогою штучного інтелекту (ШІ).
<i>Важливість мотивації персоналу</i>	Визнається важливість мотивації персоналу.	Забезпечується висока мотивація персоналу.
<i>Розвиток професійних навичок</i>	Визнається важливість розвитку професійних навичок.	Реальний розвиток професійних навичок.
<i>Інвестування у навчання</i>	Обмежене інвестування у навчання, яке часто є формальним.	Значні інвестиції у навчання, тренінги, програми розвитку, стажування за кордоном.
<i>Фокус мотивації</i>	Фокус на короткостроковій мотивації (переважно зарплата).	Фокус на довгостроковій мотивації (кар'єрне зростання, пільги, формування затребуваних компетенцій).

Продовження таблиці 1

1	2	3
<i>Емоційний інтелект та комунікативні навички</i>	Незначна увага до емоційного інтелекту та наявності комунікативних навичок.	Надання пріоритету розвитку емоційного інтелекту та комунікативним навичкам. Широке використання ШІ для підбору персоналу.
<i>Централізація управління</i>	Значна централізація управління.	Децентралізація управління, надання більшої автономії персоналу.
<i>Якість обслуговування</i>	Залежить від особистих якостей, досвіду персоналу, проте не є стабільною.	Висока якість є стабільною завдяки впровадженню стандартизованого обслуговування.

Джерело: таблицю укладено авторами на основі узагальнення джерел [1-3].

Виходячи з аналізу таблиці 1, можна зробити висновок, що в умовах сьогодення в індустрії гостинності Україні загалом спостерігається тенденція до впровадження зарубіжних практик, проте цей процес відбувається досить нерівномірно, переважають короткострокові підходи до навчання та обмежені чинники мотивації. Якість обслуговування клієнтів (гостей) у галузі гостинності в Україні часто залежить від професіоналізму конкретних працівників, що створює ризики через плинність кадрів. Натомість за кордоном акцент робиться на системності мотивації, безперервному навчанні та впровадженні інновацій, а також на стандартизованому обслуговуванні (наприклад, в ОАЕ чи Японії), що забезпечує стабільність та передбачуваність сервісу.

Отже, на етапі повоєнного розвитку України перспективи вдосконалення управління персоналом у сфері гостинності слід пов'язувати із впровадженням інновацій у процесі навчання, мотивації працівників та обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.
2. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3. С. 204-212.
3. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2020 №3-4[83]. С.127-132.
4. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ. С.137-148. <https://economics.kntu.kr.ua/archive/45.html>.