

УДК 331.101.262:338.48

DOI: 10.60022/2(5)-7S

Охріменко Алла Григорівна

доктор економічних наук, професор

Державний торговельно-економічний університет, Україна

Okhrimenko Alla

Doctor of Economics, Professor

State University of Trade and Economics, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0405-3081

Бовш Людмила Андріївна

кандидат економічних наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет, Україна

Bovsh Liudmyla

PhD in Economic Sciences, Associate Professor

State University of Trade and Economics, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6044-3004

Кулик Марія Володимирівна

доктор економічних наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет, Україна

Kulyk Mariia

Doctor of Economics, Associate Professor

State University of Trade and Economics, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8732-7441

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У сучасних умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває питання ефективного стимулювання персоналу в сфері туризму та гостинності. Зміни в мотиваційній поведінці працівників, ускладнення умов праці та підвищена емоційна й професійна вразливість персоналу вимагають стратегічного переосмислення системи управління людськими ресурсами. Тому метою статті стало обґрунтування стратегічних підходів до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності з урахуванням викликів війни, трансформації мотиваційних чинників та потреби в адаптивності управлінських рішень.

У процесі дослідження використано емпіричні методи, порівняльного аналізу та систематизації. Відтак, було проведено опитування працівників сфери туризму та гостинності, що дозволило виявити вплив війни на трудову поведінку, зміни у мотивації, оцінку отриманих стимулів від роботодавців, визначення найбільш значущих мотиваційних факторів у кризових умовах, а також наміри персоналу залишатися у сфері в найближчі 1–2 роки. За результатами аналітичного етапу сформовано комплекс заходів щодо удосконалення системи стимулювання персоналу сфери туризму та гостинності в умовах війни. Очікуваними результатами стало виявлення ключових стратегічних інструментів стимулювання, визначення пріоритетних напрямів розвитку HR-політик у кризовий період та формування практичних рекомендацій для роботодавців туристичної сфери.

Перспективи подальших досліджень передбачають поглиблення аналізу мотиваційної поведінки в регіональному розрізі та розробку інструментарію для гнучкого управління персоналом у фазах воєнного та післявоєнного відновлення галузі.

Ключові слова: туризм, гостинність, персонал, мотивація, управління людськими ресурсами, ринок праці, криза, ефективність.

STRATEGIC APPROACHES TO PERSONNEL STIMULATION IN THE TOURISM AND HOSPITALITY SECTOR IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Abstract. Under the current conditions of martial law in Ukraine, the issue of effective personnel

stimulation in the tourism and hospitality sector has become particularly relevant. Changes in employees' motivational behavior, deteriorating working conditions, and increased emotional and professional vulnerability of staff necessitate a strategic rethinking of human resource management systems.

Therefore, the aim of the article is to substantiate strategic approaches to stimulating personnel in the tourism and hospitality sector, considering the challenges of war, the transformation of motivational factors, and the need for adaptability in managerial decisions.

The research employed empirical methods, comparative analysis, and systematization. A survey of employees in the tourism and hospitality sector was conducted, which revealed the impact of the war on labor behavior, changes in motivation, assessment of received incentives from employers, identification of the most significant motivational factors in crisis conditions, as well as employees' intentions to remain in the sector over the next 1–2 years. Based on the analytical findings, a set of measures was developed to improve the personnel stimulation system in Ukraine's tourism and hospitality sector under wartime conditions.

The expected results include identifying key strategic stimulation tools, determining priority directions for HR policy development during crisis periods, and formulating practical recommendations for employers in the tourism sector.

Prospects for further research involve a more in-depth regional analysis of motivational behavior and the development of tools for flexible personnel management during the wartime and post-war recovery phases of the industry.

Keywords: *tourism, hospitality, personnel, motivation, human resources management, labor market, crisis, efficiency.*

Постановка проблеми. Умови повномасштабної війни в Україні кардинально змінили функціонування ринку праці, зокрема у сфері туризму і гостинності, які зазнали значних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію населення, зниження платоспроможного попиту та загальну нестабільність. У цих обставинах зростає потреба у формуванні стратегічно вивірених підходів до стимулювання персоналу, які не лише збережуть кадровий потенціал, але й забезпечать мотивацію працівників до ефективної діяльності в умовах стресу, невизначеності та підвищених соціальних ризиків. Тема набуває особливої важливості з огляду на необхідність адаптації систем управління персоналом до нових викликів і реалій воєнного часу.

Крім того, сучасні тенденції в сфері туризму і гостинності вимагають не лише матеріального, але й нематеріального стимулювання, включаючи соціально-психологічну підтримку, професійний розвиток, зміцнення командного духу та залучення персоналу до прийняття рішень. У цьому контексті стратегічні засади стимулювання персоналу мають бути спрямовані на довгострокове підвищення стійкості бізнесу та збереження людського капіталу як ключового ресурсу для післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пропонована тема дослідження окреслена складним синтезом сучасних викликів: війна, туризм, мотивація персоналу, цифрова трансформація, стратегічне управління. Тому ключові наукові підходи мають фокус на 2022–2025 роки.

Серед вітчизняних дослідників варто відмітити праці Бондар Т., Краснонос А. [1], Гаврилова О., Осійчук В. [2], Прохоровської С. [3], які систематизували підходи до мотивації співробітників на сучасному підприємстві; Федоришиної Л. та ін. [4], які вивчали сутність мотиваційного середовища підприємства; а також Ковальової О. [5], яка проаналізувала системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства.

Щодо закордонних досліджень, актуальними є розробки Swibi M., Mxunyelwa S. [6] щодо впливу економічних криз на мотивацію працівників у сфері туризму та гостинності. Зокрема, вони пропонують стратегії для підтримки мотивації під час нестабільних періодів. Робота Ghazi K. [7] спрямована на розгляд методів управління кризовими ситуаціями та їх вплив на мотивацію персоналу в готельному бізнесі з акцентом на важливості ефективної комунікації та лідерства. У статті Yrparanti, A., Constantoglou M. [8] фокусуються на ролі лідерства у підтримці та підвищенні мотивації працівників під час криз, зокрема в туристичній галузі. Про реакцію персоналу на кризу й адаптивні стимули описано в дослідженні Gioumpasoglou C., Brook M. [9].

Дане дослідження є продовженням наукових напрацювань авторів щодо управління персоналом як стратегічних імперативів розвитку суб'єктів гостинності та туризму [10-15].

Розглянуті наукові праці підтверджують, що емоційна вразливість працівників під час війни або

пандемії знижує ефективність матеріальних стимулів, натомість зростає роль нематеріальної мотивації — залученості, підтримки, гнучкості. Тому в умовах постійної турбулентності й невизначеності воєнного таймфрейму актуальними лишаються питання пошуку стимулів та мотиваторів для подолання ключових соціально-психологічних проблем і підвищення ефективності праці персоналу.

Метою статті є обґрунтування стратегічних засад стимулювання праці персоналу в сфері туризму і гостинності в умовах воєнного стану в Україні шляхом аналізу змін трудової мотивації працівників, виявлення актуальних потреб і очікувань, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в кризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна суттєво вплинула на туристичний і готельний бізнес в Україні, змінивши пріоритети ринку, структуру споживачів та створивши нові виклики. Водночас питання стимулювання персоналу в умовах нестабільності, економічних труднощів і психологічного навантаження набуває особливого значення, причинами цього наступні фактори:

- кадровий дефіцит – через виїзд людей за кордон і мобілізацію підприємства стикаються з нестачею кваліфікованих працівників;
- психологічний фактор – війна впливає на емоційний стан персоналу, що позначається на продуктивності праці;
- зміна потреб ринку – зміни в туризмі (внутрішній туризм, релокація, волонтерські ініціативи) вимагають нових підходів до стимулювання персоналу;
- матеріальна мотивація – питання зарплат, бонусів і соціальних гарантій в умовах кризи;
- нематеріальна мотивація – розвиток корпоративної культури, підтримка, навчання та кар’єрні перспективи;
- досвід адаптації – аналіз міжнародного досвіду та кейсів українських підприємств, які ефективно вирішують ці виклики.

У рамках дослідження було проведено онлайн-опитування працівників сфери туризму та гостинності в Україні, в якому взяли участь 108 респондентів із Києва, Львова, Одеси, Луцька, Ужгорода. Більшість опитаних представляють малі та середні заклади – готелі, туристичні агентства, ресторани, кав’ярні, хостели. Опитування було проведено за допомогою Google форми [16]. Найбільшу частку склали працівники віком 26–35 років (37,0%) та 36–45 років (27,8%), далі йдуть працівники 46–55 років (16,7%), до 25 років (13,9%) і найменше – 56 і більше років 4,6%. За досвідом роботи найбільша питома вага – це працівники, що працюють в цій сфері 1–3 роки та 7 і більше років – по 33,3%, ті, хто зайнятий у цій сфері 4–6 років 20,4% і менше 1 року – 13,0%. Із них представляють вищий рівень управління – 18,5%, середній і нижчий – 29,6% та виробничий персонал 51,9%.

Питання анкети стосувалися таких складових:

1. Вплив війни на умови праці
2. Очікувані стимули персоналу в умовах війни
3. Зміни мотивації персоналу у воєнний час
4. Наявність додаткового стимулювання персоналу у воєнний час
5. Намір залишатись у сфері туризму і гостинності в найближчі 1–2 роки

Розглянемо результати проведеного опитування.

1. Аналіз впливу війни на умови праці у сфері гостинності (рис. 1).

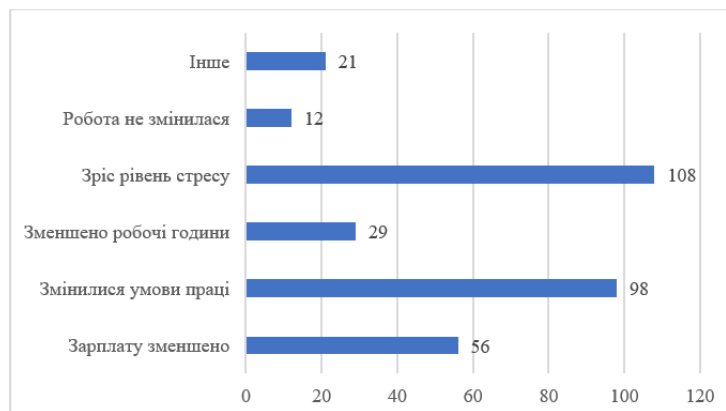


Рис. 1. Структура відповідей респондентів щодо впливу війни на роботу
Джерело: складено авторами за результатами опитування [16]

В питанні щодо впливу війни на умови праці було дозволено до 2 відповідей на одне запитання та з'ясовано, що війна суттєво вплинула на професійне середовище, змінюючи фінансові, організаційні та психологічні аспекти роботи. Найпоширенішою відповіддю є зростання рівня стресу – 108 респондентів, що вказує на домінування психологічного навантаження як ключового виклику воєнного періоду. Працівники також стикаються зі змінами графіків, функціоналу, безпекових процедур, що свідчить про адаптацію бізнесів до нових реалій – 98 відповідей. Майже половина респондентів зазнала прямих фінансових втрат, що негативно впливає на рівень мотивації та добробут – 56 відповідей. Частина працівників або перейшла на часткову зайнятість, або втратила повну завантаженість – 29 відповідей. Робота не змінилася лише у 12 осіб – це свідчить про масовість змін: стабільність збереглася лише в окремих випадках, найімовірніше – у західних або віддалених регіонах. Також додатково були виявлені унікальні та складні випадки, зокрема евакуація бізнесу, втрата місця роботи, перехід до волонтерства чи нової професії.

Психологічний фактор в умовах війни є ключовим: працівники гостро реагують на стрес, що потребує впровадження програм підтримки. Організаційні та фінансові зміни (умови праці, зарплати, години) є повсюдними й потребують нових підходів до мотивації. Високий відсоток змін (90%+) підтверджує, що воєнний стан радикально трансформує сферу туризму та гостинності.

2. Аналіз очікуваних стимулів персоналу в умовах війни (рис. 2).



Рис. 2. Структура відповідей респондентів щодо найважливіших стимулів в умовах війни
Джерело: сформовано авторами за результатами опитування [16]

Респонденти мали змогу обрати до 3 найбільш важливих стимулів, які, на їх думку, є ключовими у період війни. Отримані відповіді свідчать про зміщення акцентів у системі мотивації – від класичних матеріальних до гнучких та психологічних форм підтримки.

Гнучкий графік – 60 відповідей – найчастіше обраний варіант. Це свідчить про високу потребу в адаптивності, що особливо актуально в умовах повітряних тривог, зміни місця проживання або сімейних обставин. Конкурентна зарплата – 59 відповідей – очікувано високий пріоритет. Попри загальний економічний спад, працівники розраховують на гідну оплату праці, яка компенсує ризики та нестабільність. Можливість навчання і розвитку – 45 – працівники прагнуть професійної стабільності через розвиток, що важливо для збереження мотивації в умовах кризи. Психологічна підтримка – 38 відповідей вказує на зростаюче розуміння цінності ментального здоров'я і потребу в емоційному ресурсі, що критично важливий для професій, пов'язаних зі спілкуванням. Соціальний пакет – 34 відповідей – традиційно важливий компонент, особливо у період підвищених ризиків (хвороби, мобілізація, вигорання). Атмосфера в колективі – 32 – важливість командного духу та підтримки в робочому середовищі залишається стабільною. Премії, бонуси та визнання і похвала керівництва – по 28 відповідей – хоча менш пріоритетні порівняно з іншими, нематеріальні стимули й далі відіграють роль у формуванні задоволеності працею.

Отже, потреби персоналу в умовах війни багатогранні: фінансова винагорода залишається важливою, але зростає роль гнучкості, розвитку та психологічної підтримки. Система мотивації повинна бути змішаною, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні складові. Зростає значення людського, адаптивного підходу до управління, який враховує нестабільність воєнного часу.

3. Динаміка змін мотивації персоналу у воєнний час (рис. 3).



Рис. 3. Структура відповідей респондентів щодо зміни мотивації працювати з початку війни
Джерело: сформовано авторами за результатами опитування [16]

Оцінка змін у мотивації працівників сфери туризму і гостинності після початку повномасштабної війни в Україні демонструє неоднозначні, але переважно позитивні тенденції. Мотивація працювати стала вищою для 54 осіб (45%) – це свідчить про підвищення внутрішньої відповідальності, адаптацію до кризових умов та посилення мотивації працювати на благо компанії, клієнтів або країни загалом. Для 32 осіб (27,0%) – не змінилася – це може означати стабільні внутрішні установки, стійкість до зовнішніх змін або відсутність серйозного впливу умов війни на професійне самовизначення. Знизилася для 16 осіб (13%) – це свідчення виснаження, професійного вигорання, зниження перспектив розвитку або незадоволення умовами праці. Такі працівники є уразливою групою. Для 6 осіб (5,0%) було важко відповісти – можлива невизначеність у ситуації, коли людина перебуває у переході між адаптацією й кризою, або не має стабільного емоційного фону.

Тому попри війну, майже половина респондентів відзначила зростання мотивації, що є несподіваним і важливим індикатором адаптивності й внутрішньої мобілізації. Частина працівників виявляє стійку професійну позицію, проте існує група зниженого мотиваційного рівня, яка потребує управлінської уваги. Отримані дані можуть свідчити про кризовий ефект об'єднання, коли виклики мотивують більше, ніж мирний час – проте без належної підтримки цей ресурс може швидко вичерпатися.

4. Наявність додаткового стимулювання персоналу у воєнний час (рис. 4).

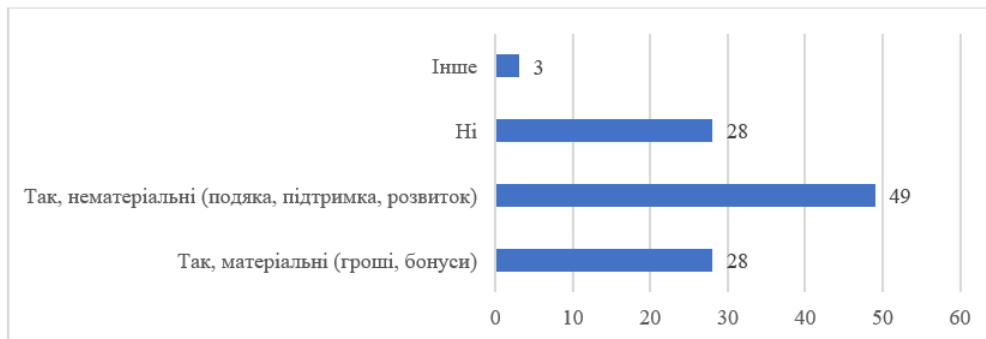


Рис. 4. Структура відповідей респондентів щодо наявності стимулів від роботодавця
Джерело: сформовано авторами за результатами опитування [16]

Результати показують, що не всі роботодавці активно використовують інструменти мотивації персоналу в умовах війни, хоча значна частина працівників усе ж отримує певну підтримку. Нематеріальні стимули (подяка, підтримка, розвиток) – 49 осіб (41%) – це найпоширеніший варіант і він вказує на те, що багато керівників використовують моральне заохочення, психологічну підтримку та створення безпечної атмосфери, навіть якщо немає змоги забезпечити фінансову винагороду. Матеріальні стимули (гроші, бонуси) – 28 осіб (23%) – свідчить про обмеженість ресурсів у роботодавців, але водночас демонструє, що деякі підприємства прагнуть зберегти мотивацію через фінансові інструменти. Не отримують жодних стимулів – 28 осіб (23%) – це тривожний сигнал: майже чверть працівників залишаються без

будь-якої форми підтримки, що підвищує ризик професійного вигорання та плинності кадрів. Інше – 3 відповіді – можливо, мова йде про неформальні заохочення, підтримку від волонтерських ініціатив, гнучкість, допомогу сім'ям тощо. За потреби ці коментарі варто проаналізувати окремо.

Отже, нематеріальні стимули в умовах війни відіграють провідну роль – це ресурс, який доступний навіть при обмеженому бюджеті. Значна частина працівників не отримує жодної підтримки, що потребує управлінського реагування. Комбінована система стимулювання (навіть невелика матеріальна + емоційна підтримка) може суттєво зменшити рівень стресу та підвищити мотивацію персоналу.

5. Намір залишатись у сфері туризму і гостинності в найближчі 1-2 роки (рис. 5).

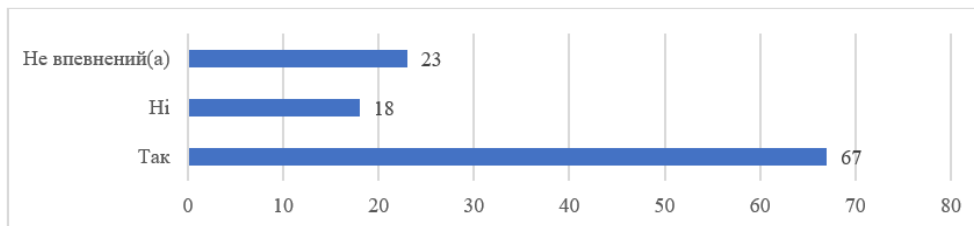


Рис. 5. Структура відповідей респондентів щодо наміру залишитись в у сфері туризму і гостинності в найближчі 1-2 роки

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування [16]

В умовах війни питання професійної стабільності та планів на майбутнє набуває особливої ваги, адже галузь туризму і гостинності є однією з найбільш вразливих. Результати демонструють помірно позитивну тенденцію, але також сигналізують про ризики втрати кадрів.

Зазначили «так» – 67 осіб (56%) – понад половина респондентів планують залишатись у сфері гостинності, що свідчить про відносну стабільність, віру у відновлення галузі або глибоку професійну залученість. Не впевнений(а) – 23 особи (19%) – цей показник відображає високий рівень невизначеності, пов'язаної з економічною ситуацією, особистими ризиками, відсутністю гарантій чи підтримки з боку роботодавця. Ні – 18 осіб (15%) – це свідчить про реальні втрати кадрового потенціалу, зумовлені або емоційним вигоранням, або пошуком більш стабільних або безпечних напрямків роботи.

Отже, в будь-якому випадку, галузь зберігає ядро лояльного персоналу, готового працювати навіть у кризових умовах. Однак майже третина респондентів (34%) або планують залишити сферу, або не мають впевненості, що є ризиком для стійкості бізнесу в середньостроковій перспективі – це підкреслює необхідність комплексного підходу до стимулювання, включно з розвитком, підтримкою, кар'єрними перспективами та покращенням умов праці.

На основі аналізу результатів опитування працівників сфери туризму і гостинності в Україні у воєнний час зроблено низку важливих висновків, що відображають трансформації в системі мотивації та трудової поведінки персоналу.

1. Війна суттєво вплинула на умови праці. Найчастіше респонденти вказували на зміну умов праці (82%) та зростання рівня стресу (90%). Кожен другий відзначив зменшення зарплати, а майже третина — зменшення робочих годин. Лише 10% працівників повідомили, що їхня робота не зазнала змін.

2. Найбільш цінні стимули – гнучкість, зарплата і розвиток. Гнучкий графік (50%) та конкурентна оплата праці (49%) — головні чинники мотивації в нинішніх умовах. Також важливими є можливості для навчання (38%) та психологічна підтримка (32%). Працівники очікують поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

3. Мотивація частково зросла, але є ризики. У 45% респондентів мотивація підвищилась – як відповідь на виклики війни та бажання зберегти роботу, у 27% – залишилась незмінною, і лише у 13% – знизилась. Це свідчить про адаптивність галузі, але також вказує на потребу у профілактиці вигорання.

4. Система стимулювання є фрагментарною. Лише 23% працівників отримують матеріальні бонуси, ще 41% – нематеріальну підтримку (визнання, розвиток, подяка). Водночас кожен четвертий не отримує жодних додаткових стимулів, що підвищує ризик плинності кадрів.

5. Плани на майбутнє свідчать про нестабільність. 56% респондентів планують залишитися в галузі, але 34% або не впевнені, або планують зміну сфери діяльності. Це створює ризик дефіциту кваліфікованого персоналу у середньостроковій перспективі.

Отже, сфера туризму і гостинності в Україні під час війни функціонує в умовах високої нестабільності, але демонструє потенціал до адаптації й збереження трудових ресурсів. Для цього

необхідно посилити комплексну систему стимулювання персоналу, зокрема: гнучкі форми зайнятості, справедливу та конкурентну оплату праці, розвиток внутрішніх комунікацій і лідерського визнання, емоційну та психологічну підтримку працівників. Такі заходи сприятимуть стабілізації колективів, зменшенню плинності кадрів і підвищенню ефективності функціонування підприємств у критичних умовах.

Результати дослідження засвідчили, що війна суттєво вплинула як на умови праці, так і на систему мотивації та продуктивності праці персоналу. Найбільш поширеними наслідками стали підвищення рівня стресу, зміни в організації праці та зниження доходів. Попри це, значна частина респондентів відзначила зростання мотивації працювати, що може бути пов'язано з внутрішнім відчуттям відповідальності, необхідністю зберегти роботу або адаптацією до нових реалій.

У нинішніх умовах працівники надають перевагу таким стимулам, як гнучкий графік, стабільна зарплата, можливість професійного розвитку та емоційна підтримка з боку керівництва. Водночас близько чверті опитаних не отримують жодної форми додаткового стимулювання, що підвищує ризик вигорання і втрати кадрового потенціалу. Майже половина працівників планує залишатися в галузі, однак значна частка залишається в стані невизначеності. Загалом результати опитування підтверджують потребу в оновленні стратегічних підходів до стимулювання персоналу у сфері гостинності. Необхідним є поєднання матеріальних і нематеріальних форм підтримки, розвиток гнучких управлінських практик та зосередження на людському вимірі в роботі з персоналом.

Варто зазначити, що стимулювання персоналу під час війни має враховувати складну економічну та психологічну ситуацію. Основні напрями та інструменти стимулювання можна поділити на матеріальні та нематеріальні, а також короткострокові та довгострокові заходи (табл. 1.)

Таблиця 1

Заходи щодо удосконалення стимулювання персоналу сфери туризму та гостинності
України в умовах війни

Інструменти	Короткострокові заходи	Довгострокові заходи
Матеріальні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - гнучка система оплати праці – підвищені ставки для персоналу, що працює у складних умовах (наприклад, у регіонах, де йде війна або нестабільна ситуація); - додаткові виплати та бонуси – премії за стабільну роботу, ризикові умови, залучення нових клієнтів; - соціальні пакети – медичне страхування, фінансова підтримка для сімей працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - програми підвищення кваліфікації з доплатою – навчання та кар'єрний ріст із фінансовими стимулами; - забезпечення житлом – для працівників, які втратили домівки або були вимушено переміщені; - компенсації за релокацію – фінансова допомога для співробітників, які змушені змінити місце роботи через війну.
Нематеріальні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - емоційна підтримка та психологічна допомога – безкоштовні консультації психологів, групи підтримки в компанії; - гнучкий графік роботи – врахування особистих обставин працівників, можливість дистанційної роботи; - створення безпечних умов праці – облаштування укриттів, план евакуації, страхування життя. 	<ul style="list-style-type: none"> - корпоративна культура єдності – підтримка соціальних ініціатив, благодійних проєктів, волонтерства; - кар'єрне зростання та навчання – можливість перекваліфікації або отримання нових навичок (наприклад, цифровий маркетинг для роботи в онлайн-туризмі); - визнання досягнень – система публічного визнання заслуг працівників (нагороди, грамоти, символічні подарунки).
Організаційні та інноваційні шляхи	<ul style="list-style-type: none"> Залучення працівників до прийняття рішень – створення робочих груп, де персонал може висловлювати свої пропозиції - автоматизація рутинних процесів – щоб зменшити навантаження на співробітників та підвищити їхню ефективність; - стратегічні партнерства – співпраця з міжнародними готельними мережами, туристичними компаніями та волонтерськими організаціями для обміну досвідом і підтримки персоналу. 	
Державні та міжнародні програми підтримки	<ul style="list-style-type: none"> Грантові програми – залучення фінансової допомоги для підтримки робочих місць - співпраця з міжнародними фондами – отримання допомоги на відновлення та стабілізацію готельного бізнесу; - державні податкові пільги – для бізнесу, який забезпечує робочі місця під час війни. 	

Джерело: складено авторами за [1-3, 10, 12, 13, 15, 17-21]

У відповідь на кризові виклики, спричинені війною, стратегія стимулювання персоналу в галузі туризму та гостинності потребує як короткострокових, так і довгострокових рішень. На першому етапі ключовими є гнучка система оплати праці, додаткові виплати за ризиковані умови, психологічна

підтримка, а також забезпечення безпеки працівників. Практика демонструє, що навіть у складних умовах роботодавці можуть ефективно мотивувати персонал завдяки гнучкому графіку, емоційній підтримці та залученню до прийняття управлінських рішень.

У довгостроковій перспективі акцент зміщується на стійкі механізми розвитку й утримання персоналу: фінансовані програми навчання, кар'єрне зростання, корпоративна культура єдності, а також матеріальна підтримка у випадках релокації чи втрати житла. Водночас особливої ваги набувають організаційні та інноваційні шляхи, зокрема автоматизація процесів і стратегічні партнерства з міжнародними структурами.

Не менш важливою складовою є державна та міжнародна підтримка у вигляді грантів, податкових пільг і програм стабілізації галузі. Такий багаторівневий підхід до стимулювання дозволяє не лише забезпечити збереження трудового потенціалу під час війни, а й закласти основу для відновлення та модернізації туристично-готельної сфери в майбутньому.

Висновки. У воєнний час стратегічне стимулювання персоналу в сфері туризму та гостинності вимагає переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами. Зміни умов праці, зростання рівня стресу та невизначеність майбутнього створили нові виклики для роботодавців, які змушені балансувати між обмеженими ресурсами та потребою зберегти професійний і вмотивований колектив. За результатами опитування, найважливішими факторами мотивації для працівників стали гнучкий графік, конкурентна заробітна плата, можливості для професійного розвитку та емоційна підтримка.

У центрі стратегічного підходу має бути поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. У той час як частина підприємств все ще здатна забезпечувати премії, бонуси або соціальні пакети, дедалі більшого значення набувають нематеріальні форми: визнання з боку керівництва, доброзичлива атмосфера, комунікація, участь у прийнятті рішень та менторська підтримка. Особливої уваги потребує формування культури довіри й психологічної безпеки в колективі. Крім оперативних заходів, важливо закладати довгострокові орієнтири в мотиваційній політиці. До них належать створення систем кар'єрного росту, інвестиції в навчання, гнучкі формати зайнятості (зокрема часткова зайнятість, дистанційна робота), а також участь у волонтерських або соціальних проєктах, що підвищують відчуття значущості праці. Це дозволяє не лише утримати персонал, а й посилити їхню емоційну залученість до місії підприємства. Таким чином, в умовах війни стратегія стимулювання персоналу мають ґрунтуватися на гнучкості, чутливості до потреб людини та прагненні до стабільності. Сфера туризму і гостинності, як соціально орієнтована галузь, має всі передумови, щоб стати прикладом людяного й адаптивного управління, здатного зберегти та розвинути кадровий потенціал навіть у кризові періоди.

Література

1. Бондар, Т., & Краснонос, А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023 (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
3. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
4. Федоришина, Л., Гладун, Р., & Федоришин, Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 2024., 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>.
5. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf
6. Swibi, M., Mxunyelwa S. Employee motivation and the impact of the pandemic on the hospitality industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol 22. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2586>
7. Ghazi K. Crisis Management Practices in Hospitality and Tourism. *Publisher: Scholar's Press*, 2016. https://www.researchgate.net/publication/328416593_Crisis_Management_Practices_in_Hospitality_and_Tourism#fullTextFileContent
8. Ypapanti, A., Constantoglou, M. (2021). The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 22-

41. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(3\).22-41.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(3).22-41.2021).

9. Giousmpasoglou, C., Brook, M. Strategic Team Alignment: The Luxury Hotel Managers' Perspective During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Tourism Research*, 2021, Volume 26. URL: https://eprints.bournemouth.ac.uk/35789/1/Giousmpasoglou%20and%20Brook_2021.pdf

10. Bovsh L, Hopkalo L, Levytska I, Komarnitskyi I, Rasulova A. Simulation of Behavior of Hotel and Restaurant Business Staff in the Conditions of COVID-19 Viral Pandemic. *Journal of Environmental Management and Tourism* [Internet]. SC ASERS SRL; 2021 Feb 21;12(1):186. [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16).

11. Bovsh, L. A., Tkachuk T., Zikii, N., Mouloudj, K., & Chemseddine Bouarar A. Strategic Management of Hospitality Security Under the Influence of Macro Trends. Cases on Security, Safety, and Risk Management. Chapter 9. IGI Global, 2024, 228-257. doi: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2675-6.ch009>.

12. Босовська М. В., Бовш Л. А. Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки*, 2021, № 3 (81). – с. 76-86

13. Веземоська І., Бовш Л., Немченко Є., Ковальчук О. Цифрові технології інклюзивного обслуговування в готелях. *Ефективна економіка*, 2024, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.87>.

14. Охріменко А.Г. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf>

15. Охріменко А.Г., Старовойт В.В. Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1(10) 69-74 DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>.

16. Стимулювання праці в сфері туризму і гостинності. Аналітичне дослідження. <https://docs.google.com/forms/d/1TWUvgMTDb8dpl3PEARDF7qp3gcjkK8J8QfLENXdUsd4/edit>

17. Hu J, Huang GI, Wong IA, Wan LC. AI trust divide: How recruiter-candidate roles shape tourism personnel decision-making. *Annals of Tourism Research*, 2024 Nov; 109:103860. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2024.103860>

18. Liu H, Dust SB, Xu M, Ji Y. Leader–follower risk orientation incongruence, intellectual stimulation, and creativity: A configurational approach. *Personnel Psychology* [Internet]. 2020 Aug 10;74(1):143–73. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12417>

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

20. Гірняк, 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>

21. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2023. №2 (316). С. 13-18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17325>

References

1. Bondar, T., & Krasnonos, A. Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Economy and society*, 2023 (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

2. Havrylova O., Osiychuk V. Motyvatsiia personalu yak odyin iz metodiv upravlinnia u hotelnykh pidpriemstvakh [Staff motivation as one of the management methods in hotels]. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).

3. Prokhorovskaya S. Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformational economics*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

4. Fedoryshyna, L., Gladun, R., & Fedoryshyn, Y. Motyvatsiine seredovyshche pidpriemstva: sutnist, vydy ta faktory formuvannia [Motivational environment of the enterprise: essence, types and forming factors]. *Sustainable development of the economy*, (1(48), 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>.

5. Kovaleva O.M. Udoskonalennia systemy motyvatsii ta stymuliuvannia pratsi na osnovi otsinky rivnia zadovolenosti neiu pratsivnykiv pidpriemstva. [Improving the system of motivation and labor incentives based on assessing the level of satisfaction with it of enterprise employees]. *Market Infrastructure*,

2023. Issue 71. C. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf

6. Cwibi, M., Mxunyelwa S. Employee motivation and the impact of the pandemic on the hospitality industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol 22. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2586>

7. Ghazi K. *Crisis Management Practices in Hospitality and Tourism*. Publisher: Scholar's Press. 2016. https://www.researchgate.net/publication/328416593_Crisis_Management_Practices_in_Hospitality_and_Tourism#fullTextFileContent

8. Ypapanti, A., Constantoglou, M. (2021). The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 22-41. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(3\).22-41.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(3).22-41.2021).

9. Giousmpasoglou, C., Brook, M. (2021). Strategic Team Alignment: The Luxury Hotel Managers' Perspective During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Tourism Research*, Volume 26. URL: https://eprints.bournemouth.ac.uk/35789/1/Giousmpasoglou%20and%20Brook_2021.pdf

10. Bovsh L, Hopkalo L, Levytska I, Komarnitskyi I, Rasulova A. Simulation of Behavior of Hotel and Restaurant Business Staff in the Conditions of COVID-19 Viral Pandemic. *Journal of Environmental Management and Tourism* [Internet]. SC ASERS SRL; 2021 Feb 21;12(1):186. [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16).

11. Bovsh, L. A., Tkachuk T., Zikii, N., Mouloudj, K., & Chemseddine Bouarar A. Strategic Management of Hospitality Security Under the Influence of Macro Trends. Cases on Security, Safety, and Risk Management. Chapter 9. IGI Global, 2024, 228-257. doi: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2675-6.ch009>.

12. Bosovska M. V., Bovsh L. A. Mentorynh u HR-menedzhmenti hoteliu. [Mentoring in HR management of a hotel]. *University scientific notes*, 2021, № 3 (81). – c. 76-86.

13. Verezomska I., Bovsh L., Nemchenko E., Kovalchuk O. Tsyfrovi tekhnolohii inkluzyvnoho obsluhovuvannia v hoteliakh [Digital technologies of inclusive service in hotels]. *Effective economy*, 2024, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.87>.

14. Okhrimenko A.G. Natsionalna turystychna systema : monohrafiia [National tourist system: monograph]. Kyiv: Kyiv. National Trade and Economics University, 2019. – 592 p. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf>

15. Okhrimenko A.G., Starovoi V.V. Stratehichnyi pidkhid do upravlinnia liudskym kapitalom v turystychnomu ta hotelnomu biznesi u period tsyfrovizatsii [Strategic approach to human capital management in the tourism and hotel business in the period of digitalization]. *Transformational Economics*, 2025. №1(10) 69-74 DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>

16. Stymuluvannia prazi v sferi turysmu ta hostynnosti. Annalitychne doslidzchennia [Stimulating work in the tourism and hospitality sector. Analytical study]. <https://docs.google.com/forms/d/1TWUvgMTD b8dpl3PEARDF7qp3gcjkK8J8QfLENXdUsd4/edit>

17. Hu J, Huang GI, Wong IA, Wan LC. AI trust divide: How recruiter-candidate roles shape tourism personnel decision-making. *Annals of Tourism Research*, 2024 Nov; 109:103860. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2024.103860>

18. Liu H, Dust SB, Xu M, Ji Y. Leader–follower risk orientation incongruence, intellectual stimulation, and creativity: A configurational approach. *Personnel Psychology* [Internet]. 2020 Aug 10;74(1):143–73. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12417>

19. Gavrylova O. V., Osiychuk V. V. Motyvatsiia personalu yak odyin iz metodiv upravlinnia u hotelnykh pidpriemstvakh [Personnel motivation as one of the management methods in hotel enterprises]. *Modern Economics*. 2023. No. 38(2023). P. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).

20. Girnyak, K. M., & Tarasovych, L. V. Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na ucikh rivniakh menedzhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 2025 (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

21. Teplyuk M., Andrikevich V. Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v relokatsiinomu sotsialno-ekonomichnomu prostori [The role of personnel motivation in ensuring effective enterprise management in the relocation socio-economic space]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2023. No. 2 (316). P. 13-18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17325>