

Таким чином, модель «омотенаші» може виступати ефективним орієнтиром для розвитку готельно-ресторанного бізнесу в різних країнах світу, оскільки вона сприяє підвищенню якості сервісу, зміцненню довіри клієнтів та формуванню позитивного іміджу закладів гостинності.

Список використаних джерел:

1. Toyota Blog: Омотенаші – японська філософія гостинності. URL: <https://toyota-odesa.com.ua/blog/omotenasi-filosofia-gostinnosti-toyota>.
2. Корсак Р., Гуштан Т. Філософія концепції «омотенаші» у міжнародній готельно-ресторанній індустрії. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 184-189. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(25)).
3. Офіційний сайт мережі готелів Hoshino Resorts. URL: <https://hoshinoresorts.com/en/hotels/hoshinoyatokyo/>.

Канд. екон. наук Самойленко А. О., Кісіль Б. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку галузі, особливо в умовах кризових трансформацій. Останні роки характеризуються значними викликами для України, зумовленими пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Зазначені фактори суттєво вплинули на функціонування підприємств, спричинивши трансформацію трудових відносин, зниження рівня зайнятості та зростання психологічного навантаження на працівників. У таких умовах традиційні підходи до мотивації втрачають ефективність, що актуалізує необхідність впровадження нових управлінських рішень.

Готельно-ресторанний сектор демонструє адаптивність до викликів воєнного періоду, однак ефективне управління персоналом і його мотивація залишаються ключовими умовами збереження життєздатності підприємств. В умовах війни поряд із наданням базових послуг гостинності підприємства виконують додаткові соціальні функції, пов'язані з підтримкою внутрішньо переміщених

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

осіб та участю у гуманітарних ініціативах. За таких обставин персонал виступає стратегічним ресурсом, що визначає ефективність діяльності підприємства.

Стабільність функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи залежить не лише від фінансових і матеріальних ресурсів, але й від рівня залученості, задоволеності та психоемоційного стану персоналу. Ефективне управління трудовим потенціалом потребує гнучких підходів до мотивації з урахуванням сучасних викликів ринку праці.

Таблиця 1

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

Мотиваційна складова	Опис	Очікуваний результат
Фінансова мотивація	- Бонуси за продуктивність: додаткові виплати за перевищення планових показників. - Премії за лояльність: винагороди за тривале перебування в компанії.	- Зростання продуктивності та якості роботи. - Зниження плинності кадрів.
Визнання та нагороди	- Система «Працівник місяця»: нагородження кращих працівників. - Корпоративні заходи: організація святкових або тимблдингових заходів для згуртованості колективу.	- Підвищення мотивації та залученості працівників. - Поліпшення командної атмосфери.
Професійний розвиток	- Навчання та тренінги: організація семінарів для підвищення кваліфікації. - Менторство: підтримка нових працівників досвідченими колегами.	- Підвищення професійного рівня працівників. - Зміцнення лояльності до підприємства.
Комунікація та підтримка	- Регулярні зустрічі: обговорення потреб, проблем і досягнень працівників. - Анонімні опитування: оцінка задоволеності працівників умовами праці.	- Покращення внутрішньої комунікації. - Своєчасне вирішення проблем і зменшення конфліктів.
Гнучкий графік роботи	- Ротаційні зміни: рівномірний розподіл навантаження та врахування індивідуальних особливостей. - Можливість віддаленої роботи: для адміністративного персоналу в умовах підвищеної небезпеки.	- Зменшення стресу та ризику вигорання. - Підвищення продуктивності. - Підтримання безперервності роботи
Психологічна підтримка	- Програми психологічної допомоги: консультації, тренінги з управління стресом.	- Зменшення рівня стресу та тривожності. - Підвищення нервової стійкості та залученості працівників.

Джерело: складено авторами на основі [1]

Особливого значення набуває забезпечення базових потреб працівників, зокрема безпеки, стабільності, психологічної підтримки та можливостей професійного розвитку [2]. Для мінімізації негативного впливу кризових факторів і підтримки ефективності персоналу необхідно впроваджувати сучасні мотиваційні програми. Це включає створення безпечного робочого середовища, фінансові та нефінансові стимули, систематичну комунікацію, можливості навчання та перекваліфікації. Важливим елементом є формування корпоративної культури, що сприяє згуртованості колективу та підвищенню лояльності працівників. Узагальнення основних інструментів мотивації персоналу наведено в табл. 1.

Результати дослідження свідчать, що адаптація управлінських стратегій до кризових умов є ключовим чинником збереження персоналу та підтримки його мотивації. Впровадження гнучких графіків, програм розвитку та психологічної підтримки сприяє підвищенню ефективності роботи навіть в умовах нестабільності. Важливу роль відіграють соціально відповідальні ініціативи, що зміцнюють довіру та згуртованість колективу [3].

Таким чином, ефективна мотивація персоналу в умовах війни передбачає комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток професійних компетенцій і підтримку психологічного стану працівників. Реалізація таких підходів забезпечує стабільність функціонування підприємств і підвищує їхню конкурентоспроможність у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>.
2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>.
3. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. 2024. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.