

виявити слабкі місця, прогнозувати тенденції розвитку та формувати ефективну туристичну політику. За умов належного управління та підтримки туризм може стати однією з ключових галузей національної економіки, особливо з огляду на багатий природно-культурний потенціал України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).
3. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Statistics Database. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 08.10.2025).

УДК 005.95/.96:640.4

Успаська О.І.<sup>1</sup>, Кушнірук В.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> студентка, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

<sup>2</sup> канд. екон. наук, доцент, Миколаївський національний університет,  
м. Миколаїв

## **МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Сфера гостинності є одним із найбільш динамічних та трудомістких секторів економіки, що безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Ефективне функціонування готельно-ресторанного бізнесу значною мірою визначається рівнем мотивації персоналу, оскільки саме працівники є ключовим чинником формування клієнтського досвіду та конкурентоспроможності підприємства [1]. Особливої актуальності питання мотивації та утримання кваліфікованих кадрів набуває в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України, коли галузь стикається з дефіцитом трудових ресурсів,

релокацією персоналу та зміною пріоритетів на ринку праці [4].

Одним із головних викликів сучасного етапу розвитку індустрії гостинності є високий рівень плинності кадрів. Втрата досвідчених працівників призводить до зниження якості послуг, збільшення витрат на рекрутинг і навчання, а також до нестабільності внутрішніх бізнес-процесів [3]. У цьому контексті мотивація персоналу виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й засобом забезпечення стабільності кадрового складу [1]. Мотиваційні механізми в індустрії гостинності мають комплексний характер і включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать конкурентоспроможна заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, програми медичного страхування та інші види фінансового заохочення [1; 3]. У період економічної нестабільності та війни підприємства дедалі частіше розробляють гнучкі системи винагороди, що дозволяють адаптуватися до обмежених ресурсів і водночас підтримувати мотиваційний потенціал персоналу [4]. Нематеріальні стимули мають не менш вагоме значення, адже саме вони формують емоційний зв'язок працівника з підприємством. Сюди належать визнання професійних досягнень, можливість кар'єрного зростання, комфортне робоче середовище, психологічна підтримка, навчання та розвиток компетентностей [2; 3]. Особливу роль у процесі мотивації відіграє корпоративна культура: вона здатна створювати відчуття приналежності до спільної справи та підвищувати рівень лояльності персоналу [1].

Сучасні дослідження свідчать, що ефективна система мотивації має будуватися на індивідуальному підході, що враховує різноманітні потреби працівників [2]. У готельно-ресторанному бізнесі значну частину персоналу становить молодь, для якої важливими факторами є гнучкий графік, можливість професійного розвитку, соціальна значущість роботи та баланс між роботою й особистим життям. Для управлінського складу, навпаки, більш визначальними є стабільність, визнання та перспективи кар'єрного зростання [3]. Важливою складовою системи утримання персоналу є внутрішні комунікації та участь

працівників у процесі прийняття рішень [1; 3]. Працівники, які відчують свою значущість та вплив на розвиток компанії, демонструють вищий рівень залученості та менше схильні до пошуку альтернативних робочих місць.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої уваги потребує питання психологічного добробуту персоналу [4]. Частина працівників пережила травматичний досвід, змінила місце проживання або втратила соціальну підтримку. У такій ситуації підприємства індустрії гостинності мають приділяти значну увагу створенню безпечного, підтримувального середовища, організовувати психологічні тренінги, програми емоційного відновлення та адаптації. Це не лише сприяє утриманню персоналу, а й позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Додатковим чинником утримання кадрів є інвестування у розвиток персоналу [2; 3]. Програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та сертифікація сприяють формуванню відчуття перспективності та довгострокового партнерства між працівником і роботодавцем. Такий підхід особливо важливий у післявоєнний період, коли ринок праці перебуває у стані структурних змін, а конкуренція за кваліфікованих працівників зростає [4].

Варто підкреслити, що сучасна стратегія мотивації та утримання персоналу має базуватися на принципах сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Працівники все більше цінують роботодавців, які демонструють прозорість, підтримують соціальні ініціативи, піклуються про довкілля та громаду. У свою чергу, це підвищує репутаційний капітал підприємства й зміцнює його позиції на ринку [1]. Таким чином, мотивація та утримання персоналу в індустрії гостинності є багатовимірним процесом, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. В умовах післявоєнного відновлення України важливо впроваджувати інноваційні HR-підходи, орієнтовані на людину, що забезпечить не лише стабільність кадрового складу, а й конкурентоспроможність галузі в цілому. Саме людський капітал стає тим ключовим ресурсом, який дозволяє бізнесу не лише вижити у кризових умовах, а й активно розвиватися.

### Список використаних джерел:

1. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 669–679. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679).
2. Гуменюк А. В., Ящук Т. А. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних методів управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 329–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-329-340](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340).
3. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 364–373. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373).
4. Левицька І. В., Климчук А. О., Кожушко С. П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>.

УДК 657.1:347.77

Холодна Д.І.<sup>1</sup>, Меліхов Є.В.<sup>2</sup>, Меліхова Т.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> студентка, ВСП Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ, м. Запоріжжя

<sup>2</sup> викладач, аспірант, асистент, ВСП Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

<sup>3</sup> д-р екон наук, професор, викладач ВСП Економіко-правничого фахового коледжу ЗНУ, завідувач кафедри, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

### ОБЛІК ФІНАНСОВОЇ ОРЕНДИ

Актуальність теми на даний час є те, що фінансова оренда стала дуже