

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 4. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.131>

УДК 005.32:331.101.3:640.412

Н. В. Рогова,

к. т. н., доцент, завідувачка кафедрою готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-9058>

Л. І. Кушч,

старша викладачка, кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7493-5800>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ У ВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ДЕФЦИТУ КАДРІВ ДО СТІЙКОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ СЕРВІСУ

N. Rogova,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business,

Poltava University of Economics and Trade

L. Kushch,

Senior Lecturer, Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Poltava University of Economics and Trade

MOTIVATIONAL RESILIENCE OF HOTEL STAFF IN A WARTIME ECONOMY: FROM LABOUR SHORTAGES TO SUSTAINABLE SERVICE PRODUCTIVITY

У статті досліджено особливості мотивації персоналу готелів в умовах воєнної економіки України, що характеризується структурним дефіцитом кадрів, міграційними процесами та підвищеною невизначеністю ринку праці. Обґрунтовано, що традиційні підходи до мотивації, засновані переважно на матеріальних стимулах, втрачають ефективність і потребують трансформації з урахуванням нових соціально-економічних умов.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування підходів до формування мотиваційної стійкості персоналу готелів як чинника забезпечення стабільної продуктивності сервісу. Методологічну основу становлять інституційний, контент- та компаративний аналіз, а також узагальнення емпіричних даних опитування працівників готельних підприємств.

У результаті дослідження визначено ключові фактори кадрової нестабільності у сфері гостинності та встановлено їх вплив на операційну діяльність готелів. Доведено, що поряд із рівнем оплати праці визначального значення набувають нематеріальні чинники мотивації, зокрема стабільність зайнятості, психологічна безпека та підтримка з боку керівництва. Обґрунтовано прямий зв'язок між рівнем мотивації персоналу та якістю сервісу, що проявляється у зниженні кількості помилок, підвищенні узгодженості роботи команди та зростанні задоволеності клієнтів.

Наукова новизна полягає у розвитку концепції мотиваційної стійкості готельного підприємства, яка інтегрує макроекономічні умови ринку праці, організаційні механізми управління персоналом і психологічні аспекти командної взаємодії. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування ефективної кадрової політики та забезпечення стабільної якості сервісу в умовах воєнної економіки.

The article examines the specific features of hotel staff motivation in the context of Ukraine's wartime economy, characterised by structural labour shortages, migration processes, and increased labour market uncertainty. It is argued that traditional motivation approaches, primarily based on financial incentives, are becoming less effective and require transformation in line with new socio-economic conditions.

The study aims to provide a theoretical justification for approaches to building motivational resilience of hotel staff as a key factor in ensuring sustainable service productivity. The methodological framework includes institutional, content, and comparative analysis, as well as the generalisation of empirical data obtained from a survey of hotel employees.

The findings identify the key factors of workforce instability in the hospitality sector and demonstrate their impact on hotel operational performance. It is shown that, alongside wage levels, non-material motivation factors, such as job stability, psychological safety, and managerial support-play a decisive role. A direct relationship between staff motivation and service quality is substantiated, reflected in reduced service errors, improved team coordination, and increased customer satisfaction.

The scientific contribution lies in the development of the concept of motivational resilience of a hotel enterprise, integrating macroeconomic labour market conditions, organisational HR practices, and psychological aspects of team interaction. The practical implications relate to the application of the proposed approach in shaping effective HR policies and ensuring stable service quality under wartime economic conditions.

Ключові слова: мотивація персоналу; готельний бізнес; воєнна економіка; кадровий дефіцит; продуктивність сервісу; організаційна стійкість; утримання персоналу.

Keywords: staff motivation; hotel business; war economy; staff shortage; service productivity; organizational sustainability; staff retention.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації економіки та ринку праці. Масштабна зовнішня міграція, внутрішнє переміщення населення та мобілізаційні процеси призвели до скорочення пропозиції робочої сили та формування структурного дефіциту кадрів у багатьох секторах економіки [1; 2]. За оцінками міжнародних організацій, війна стала одним із найбільших шоків для ринку праці України за останні десятиліття [3].

У сфері гостинності ця проблема проявляється особливо гостро. Готельні підприємства значною мірою залежать від людського капіталу, оскільки якість сервісу формується у процесі безпосередньої взаємодії працівників із споживачами. Нестабільність кадрового складу може призводити до зниження якості обслуговування, погіршення репутації підприємства та втрати конкурентних позицій на ринку [4].

У таких умовах мотивація персоналу набуває нового значення. Вона стає не лише інструментом стимулювання праці, а й механізмом забезпечення стабільності сервісних процесів та підтримання продуктивності команди в умовах тривалої економічної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження мотивації персоналу у сфері гостинності активно розвивається у сучасній науковій літературі. Питання формування ефективних мотиваційних механізмів управління персоналом у сучасних умовах активно досліджуються українськими науковцями. Зокрема, А. М. Колот та О. О. Герасименко підкреслюють значення адаптації систем мотивації до трансформацій ринку праці [5], тоді як О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук акцентують увагу на ролі мотиваційних інструментів у підвищенні ефективності діяльності підприємств сфери послуг [6].

Одним із ключових теоретичних підходів Ryan R., Deci E. є теорія самодетермінації, відповідно до якої внутрішня мотивація формується через задоволення потреб автономії, компетентності та соціальної взаємодії [8].

У дослідженнях *hospitality management* підкреслюється важливість психологічної стійкості персоналу для підтримання стабільності сервісу. Kim H. та Lee J. доводять, що здатність працівників адаптуватися до кризових умов прямо пов'язана з якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів [10].

Паралельно розвивається концепція *organizational resilience*, що описує здатність організації адаптуватися до зовнішніх шоків та підтримувати стабільність діяльності [7]. У туристичній індустрії ця концепція набуває особливого значення, оскільки галузь є надзвичайно чутливою до глобальних кризових процесів.

У контексті України дослідження показують, що війна спричинила значні структурні зміни в туристичному секторі, включаючи переорієнтацію функцій готелів та трансформацію кадрової структури галузі [12; 13]. Тому мотивація персоналу індустрії гостинності залишається актуальною і потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю дослідження є теоретичне обґрунтування підходів до мотивації персоналу готелів у воєнній економіці як механізму переходу від кадрового дефіциту до стійкої продуктивності сервісу.

Для досягнення поставленої цілі у статті передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати трансформації ринку праці України у воєнний період;
- визначити ключові фактори кадрової нестабільності у сфері гостинності;
- систематизувати сучасні підходи до мотивації персоналу;
- розробити концептуальну модель формування стійкої продуктивності сервісу.

Дослідження має теоретико-аналітичний характер і ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструменти економіки праці,

управління персоналом та досліджень індустрії гостинності. Інституційний аналіз використано для вивчення трансформацій ринку праці України у 2022–2025 роках та їх впливу на формування кадрового дефіциту в індустрії гостинності. Джерельною базою стали статистичні та аналітичні матеріали державних і міжнародних організацій, зокрема Державної служби статистики України, Національного банку України, European Business Association та International Labour Organization [1–3; 7].

Контент-аналіз застосовано для систематизації наукових публікацій і аналітичних звітів щодо тенденцій зайнятості та управління персоналом у сфері гостинності. Компаративний аналіз використано для зіставлення сучасних теорій мотивації персоналу та концепції організаційної стійкості (organizational resilience) [9–11].

Узагальнення результатів здійснено за допомогою системного аналізу, що дозволило інтегрувати макроекономічні умови ринку праці, організаційні механізми управління персоналом і психологічні аспекти командної взаємодії у концептуальну модель мотиваційної стійкості готелю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформації ринку праці в Україні в умовах воєнної економіки спричинили формування нових структурних умов функціонування підприємств сфери гостинності. З метою емпіричної перевірки теоретичних положень дослідження було проведено опитування працівників готельних підприємств України щодо особливостей мотивації та факторів професійної стійкості в умовах воєнної економіки.

Дослідження проводилося у 2025 році та охопило 72 респонденти, які працюють у готельних підприємствах різних регіонів України (зокрема у відносно безпечних західних та центральних областях). До вибірки увійшли працівники різних функціональних підрозділів: служби прийому і розміщення, служби покоївок, ресторанного підрозділу та адміністративного персоналу.

Методом збору даних було онлайн-анкетування. Анкета включала питання щодо:

- основних мотиваційних факторів праці;
- рівня задоволеності умовами роботи;
- факторів, що впливають на рішення залишатися на робочому місці;
- оцінки впливу воєнних умов на професійну діяльність.

Результати опитування показали, що в умовах воєнної економіки структура мотивації персоналу готелів зазнала суттєвих змін (табл. 1).

Таблиця 1. Структура мотиваційних факторів персоналу готелів (за результатами опитування)

Фактор мотивації	Частка респондентів, %
Стабільність зайнятості	68
Рівень заробітної плати	72
Психологічна безпека	64
Гнучкість графіка роботи	59
Підтримка керівництва	61
Можливості професійного розвитку	47

Джерело: розроблено авторами

Аналіз отриманих результатів свідчить, що поряд із традиційними матеріальними стимулами (рівень заробітної плати – 72%), ключового значення набувають фактори нематеріальної мотивації. Зокрема, стабільність зайнятості (68%) та психологічна безпека (64%) виступають критично важливими умовами збереження персоналу в умовах воєнної невизначеності.

Важливим результатом є також висока значущість підтримки керівництва (61%), що свідчить про зростання ролі управлінських практик у забезпеченні мотиваційної стійкості працівників. Працівники, які відчують підтримку з боку менеджменту, демонструють вищий рівень залученості та готовність залишатися в організації навіть за умов підвищеного навантаження.

Менш значущими, але все ж важливими залишаються фактори професійного розвитку (47%), що пояснюється зміщенням пріоритетів працівників у бік базових потреб безпеки та стабільності.

Отримані результати дозволили встановити взаємозв'язок між рівнем мотивації персоналу та показниками сервісної діяльності готелів (табл. 2).

Таблиця 2. Залежність показників сервісу від рівня мотивації персоналу

Показник	Висока мотивація	Низька мотивація
Рівень задоволеності гостей	високий	нестабільний
Кількість скарг	низька	підвищена
Узгодженість роботи команди	висока	порушена
Повторні бронювання	зростають	зменшуються

Джерело: узагальнено авторами на основі опитування

Результати аналізу підтверджують, що підвищення рівня мотивації персоналу прямо впливає на якість сервісу. Зокрема, у готелях із більш високим рівнем мотивації спостерігається краща узгодженість роботи персоналу, зменшення кількості сервісних помилок та підвищення задоволеності клієнтів.

Отже, емпіричні результати підтверджують доцільність розгляду мотивації персоналу як ключового чинника забезпечення стійкої продуктивності сервісу в умовах воєнної економіки.

Результати проведеного аналізу також дозволили систематизувати основні макроекономічні фактори, які визначають сучасну кадрову нестабільність у готельному бізнесі (табл. 3).

Таблиця 3. Ключові макроекономічні фактори кадрового дефіциту у сфері гостинності

Фактор	Прояви	Наслідки для готелів
Зовнішня міграція	виїзд працездатного населення	скорочення доступної робочої сили
Внутрішнє переміщення	регіональні дисбаланси зайнятості	локальні кадрові дефіцити
Мобілізація	вибуття працівників	перерозподіл навантаження
Інфляція	нестабільність доходів	підвищення очікувань зарплати

Джерело: розроблено авторами

Передусім одним із найсуттєвіших чинників є зовнішня трудова міграція, яка набула значних масштабів після початку повномасштабної війни. Значна частина працездатного населення виїхала за кордон у пошуках безпечних умов проживання та стабільної зайнятості. Це призвело до скорочення пропозиції робочої сили на внутрішньому ринку праці та ускладнило процес комплектування персоналу готелів. У результаті підприємства змушені конкурувати за обмежені кадрові ресурси, що спричиняє зростання витрат на оплату праці та підвищує ризик нестачі кваліфікованих працівників.

Важливим фактором є також внутрішнє переміщення населення, яке спричинило регіональні дисбаланси зайнятості. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб перемістилася до відносно безпечних регіонів країни. У таких регіонах спостерігається підвищений попит на послуги розміщення, однак пропозиція кваліфікованих кадрів не завжди відповідає потребам готельного бізнесу. У результаті виникають локальні кадрові дефіцити, що ускладнює підтримання стабільної якості обслуговування.

Ще одним важливим чинником є мобілізаційні процеси, які призводять до вибуття частини працівників із цивільного сектору економіки. Для готельного бізнесу це означає втрату досвідчених працівників, що часто виконували ключові операційні функції. У таких умовах підприємства змушені перерозподіляти навантаження між працівниками, що залишилися, або залучати новий персонал без достатнього досвіду роботи.

Крім того, значний вплив на кадрову стабільність має інфляційна нестабільність, яка формує зростання очікувань працівників щодо рівня заробітної плати. Унаслідок підвищення вартості життя працівники прагнуть отримувати вищу оплату праці або шукають альтернативні можливості працевлаштування. Це спричиняє підвищення рівня плинності персоналу та створює додаткові виклики для системи управління персоналом готельних підприємств.

Таким чином, сукупність зазначених макроекономічних факторів формує структурний дефіцит кадрів у сфері гостинності, що потребує перегляду традиційних підходів до управління персоналом та посилення мотиваційних механізмів.

Результати аналізу операційної діяльності готелів свідчать, що плинність персоналу безпосередньо впливає на стабільність сервісних процесів (табл. 4).

Таблиця 4. Вплив плинності персоналу на операційну стабільність готелю

Показник	Висока плинність	Помірна плинність
Час адаптації	2–3 місяці	1–2 місяці
Сервісні помилки	часті	поодинокі
Рейтинг готелю	знижується	стабільний
Узгодженість роботи команди	низька	висока

Джерело: розроблено авторами

Одним із ключових показників є час адаптації нових працівників. У випадку високої плинності персоналу готелі змушені регулярно залучати нових працівників, які потребують тривалого періоду адаптації. У середньому цей процес триває від двох до трьох місяців. У цей період ефективність роботи персоналу є нижчою, що може негативно впливати на якість обслуговування гостей.

Важливим наслідком кадрової нестабільності є збільшення кількості сервісних помилок. Недостатній досвід нових працівників або відсутність злагодженої командної взаємодії можуть призводити до порушення стандартів обслуговування, затримок у виконанні послуг та зниження рівня задоволеності клієнтів.

Плинність персоналу також впливає на репутаційні показники готелю, зокрема на рейтинги в онлайн-системах бронювання. Зниження якості сервісу може спричиняти негативні відгуки клієнтів, що у свою чергу впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Крім того, значна плинність кадрів знижує узгодженість роботи команди. У готельному бізнесі ефективність сервісу значною мірою залежить від злагодженої взаємодії між різними підрозділами: службою прийому і розміщення, службою покоївок, ресторанним підрозділом тощо. Часті кадрові зміни ускладнюють формування стабільної команди та знижують ефективність внутрішніх комунікацій.

Отже, результати аналізу підтверджують, що навіть помірне зниження рівня плинності персоналу може суттєво покращити операційну стабільність готелю та сприяти підвищенню якості сервісу.

На основі проведеного аналізу було визначено ключові компоненти системи мотивації персоналу, які можуть забезпечити перехід до стійкої продуктивності сервісу в умовах воєнної економіки (табл. 5).

Таблиця 5. Ключові елементи системи мотивації персоналу

Компонент	Інструменти
Організаційна стабільність	прозорі правила роботи
Психологічна підтримка	безпечне робоче середовище
Професійний розвиток	навчання персоналу
Сервісна культура	стандарти обслуговування

Джерело: розроблено авторами

Першим важливим елементом є організаційна стабільність, що передбачає формування прозорих правил роботи, чіткий розподіл обов'язків і зрозумілу систему оцінювання результатів праці. Наявність чітких організаційних процедур зменшує невизначеність у роботі персоналу та сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва підприємства.

Другим компонентом є психологічна підтримка працівників, яка набуває особливого значення в умовах воєнного стресу. Формування безпечного робочого середовища, підтримка командної взаємодії та розвиток корпоративної культури сприяють зниженню рівня емоційного виснаження працівників.

Важливим фактором мотивації є також професійний розвиток персоналу. Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників

сприяє формуванню професійних компетенцій, необхідних для забезпечення високого рівня обслуговування.

Завершальним компонентом є розвиток сервісної культури, яка передбачає дотримання стандартів обслуговування та орієнтацію на потреби клієнтів. Стабільна сервісна культура дозволяє готелю підтримувати високий рівень якості послуг навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, інтеграція зазначених компонентів у систему управління персоналом дозволяє сформувати комплексний підхід до мотивації працівників та забезпечити стабільність сервісної діяльності готельних підприємств.

Сукупність організаційних, психологічних та професійних інструментів мотивації формує основу явища, яке в даному дослідженні визначається як мотиваційна стійкість готельного підприємства. Під мотиваційною стійкістю розуміється здатність організації підтримувати стабільну продуктивність сервісу та ефективну командну взаємодію навіть в умовах кадрової нестабільності та зовнішньої економічної турбулентності.

Отримані результати дослідження свідчать, що в умовах воєнної економіки мотивація персоналу у сфері гостинності виконує значно ширшу функцію, ніж у стабільних економічних умовах. Якщо у традиційних моделях управління персоналом мотивація розглядається передусім як інструмент стимулювання продуктивності праці, то в умовах тривалої турбулентності вона стає ключовим механізмом підтримання операційної стабільності сервісу.

Результати аналізу підтверджують, що кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами, внутрішнім переміщенням населення та мобілізацією, безпосередньо впливає на здатність готельних підприємств забезпечувати стабільну якість обслуговування. Подібні тенденції фіксуються і в міжнародних дослідженнях сфери *hospitality management*, які підкреслюють, що нестабільність кадрового складу є одним із ключових факторів зниження сервісної ефективності підприємств індустрії гостинності [10].

Важливим результатом дослідження є встановлення прямого зв'язку між плинністю персоналу та операційною стабільністю готелю. Висока плинність кадрів збільшує тривалість адаптації нових працівників, підвищує ймовірність сервісних помилок та ускладнює формування стабільної командної взаємодії між підрозділами готелю. Як показують попередні дослідження, психологічна стійкість працівників і стабільність організаційного середовища є важливими передумовами підтримання високої якості обслуговування клієнтів [10; 11].

Отримані результати дозволяють розширити розуміння ролі мотивації персоналу в умовах кризових економічних процесів. У межах цього дослідження запропоновано розглядати мотиваційну стійкість готелю як інтегральну характеристику організації, що відображає її здатність підтримувати стабільну продуктивність сервісу за умов кадрових втрат, психологічного навантаження та високої невизначеності зовнішнього середовища. (рис.1). На відміну від традиційних HR-метрик, які здебільшого фіксують рівень задоволеності працівників або показники плинності кадрів, мотиваційна стійкість розглядається як фактор, що безпосередньо впливає на сервісні результати діяльності готелю.



Рис. 1. Логіка формування мотиваційної стійкості готелю в умовах воєнної турбулентності

Джерело: складено авторами

Представлене формування робить мотивацію керованою через операційні механізми сервісу, а не зводить її до «переліку стимулів». Інтеграція зазначених елементів дозволяє досягти кінцевого результату – забезпечення стійкої продуктивності сервісу готелю навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

У практичному вимірі проявами зниження мотиваційної стійкості можуть виступати порушення стандартів обслуговування, зростання кількості скарг клієнтів, погіршення комунікації між підрозділами та зниження узгодженості роботи команди. Такі процеси негативно впливають на репутаційні показники готелю та можуть призводити до зменшення повторних бронювань і втрати конкурентних позицій на ринку.

Економічний вимір кадрової нестабільності також є суттєвим. Плинність персоналу призводить не лише до прямих витрат на підбір і навчання нових працівників, але й до значних непрямих витрат, пов'язаних із погіршенням сервісної якості. У сфері гостинності саме якість сервісу формує довіру клієнтів і довгострокову лояльність споживачів, тому деградація сервісних стандартів може мати більш суттєві наслідки, ніж прямі витрати на заміщення персоналу.

У цьому контексті запропонована модель мотиваційної стійкості демонструє, що ефективна система мотивації повинна поєднувати організаційні, психологічні та професійні аспекти управління персоналом. Організаційна стабільність, розвиток сервісної культури, підтримка психологічної безпеки працівників і можливості професійного розвитку формують комплексне середовище, у якому працівники можуть підтримувати високий рівень залученості навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що мотивація персоналу у готельному бізнесі в умовах воєнної економіки повинна розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення стійкості сервісних процесів. Формування мотиваційної стійкості організації дозволяє

мінімізувати негативний вплив кадрової нестабільності та підтримувати конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Дослідження має переважно теоретико-аналітичний характер і ґрунтується на узагальненні статистичних та аналітичних даних. Це обмежує можливість емпіричної перевірки запропонованої моделі мотиваційної стійкості готельних підприємств. Крім того, аналіз зосереджений на макроекономічних трансформаціях ринку праці України у період воєнної економіки, що не дозволяє повною мірою врахувати специфіку функціонування окремих готелів та їх управлінських практик.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну апробацію запропонованої моделі, зокрема шляхом проведення опитувань працівників готельних підприємств, експертних інтерв'ю з менеджерами індустрії гостинності та порівняльного аналізу підприємств різних регіонів України.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Воєнна економіка формує нові виклики для управління персоналом у сфері гостинності. Масштабні міграційні процеси, мобілізація та інфляційна нестабільність спричиняють структурний дефіцит кадрів, що безпосередньо впливає на стабільність сервісних процесів у готельному бізнесі.

Результати дослідження показали, що плинність персоналу негативно впливає на операційну ефективність готелів, збільшуючи тривалість адаптації нових працівників, підвищуючи ймовірність сервісних помилок та знижуючи узгодженість роботи команд. У таких умовах мотивація персоналу трансформується з інструмента стимулювання праці у механізм забезпечення стабільності сервісної діяльності підприємств.

Науковий внесок дослідження полягає у розвитку концепції мотиваційної стійкості готельного підприємства, яка розглядається як здатність організації підтримувати стабільну продуктивність сервісу в умовах кадрової нестабільності та зовнішньої економічної турбулентності. Запропонована концептуальна модель інтегрує макроекономічні фактори

ринку праці, організаційні механізми управління персоналом та психологічні аспекти командної взаємодії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування ефективної системи мотивації персоналу та підвищення стійкості сервісної діяльності готельних підприємств у кризових економічних умовах. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованої моделі та кількісну оцінку її впливу на показники сервісної продуктивності.

Отримані результати підтверджують, що мотиваційна стійкість виступає ключовим чинником забезпечення стабільності сервісних процесів в умовах воєнної економіки та може розглядатися як стратегічний інструмент підтримання конкурентоспроможності готельних підприємств.

Література

1. Державна служба статистики України. (2024). *Показники ринку праці України*. Київ: Держстат України.
2. Національний банк України. (2024). *Інфляційний звіт*. Київ: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>
3. European Business Association. (2024). *Огляд ринку праці України*. Київ: ЕВА. URL: <https://eba.com.ua>
4. Грішнова О. А., Бех Ю. В. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. .2023. №2. С. 34–42.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Мотивація персоналу в умовах трансформації ринку праці України. *Економіка України*. 2023. №7. С. 54–69.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. №1(63). С. 112–118.

7. International Labour Organization. (2023). *Global Employment Trends*. Geneva: ILO. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso>
8. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press. URL: [DOI:10.7202/1041847ar](https://doi.org/10.7202/1041847ar)
9. Baum, T. (2022). Human resource management in tourism. *Tourism Management*, 88. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104408>
10. Kim, H., & Lee, J. (2022). Employee resilience and service performance in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 102. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103157>
11. Prayag, G. (2020). Psychological resilience and tourism employees. *Tourism Management Perspectives*, 35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100695>
12. Tomej, K., & Bilynets, I. (2024). Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*, 109. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>
13. Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war. *Annals of Tourism Research*, 99. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103532>
14. Tan, J. (2025). Tourism, war, and media: The Russia–Ukraine war narrative and tourism representation. *Journal of Travel Research*. URL: <https://doi.org/10.1177/00472875241245047>
15. Pickles, M. (2025). Addressing global labour challenges: An integrative model for hospitality workforce sustainability. *Tourism Management*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105003>
16. Grigoryan, K. (2024). Labor shortages in the hospitality industry. *Westcliff International Journal of Applied Research*. <https://wijar.westcliff.edu>

17. Rickwood, C. (2023). A study of staff shortages within the hospitality industry and technology as a possible solution. URL: <https://www.researchgate.net>

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2024), Pokaznyky rynku pratsi Ukrainy [Labor market indicators of Ukraine], Derzhstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. National Bank of Ukraine (2024), “Inflation report”, available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 02 April 2026).

3. European Business Association (2024), “Labor market overview of Ukraine”, available at: <https://eba.com.ua> (Accessed 02 April 2026).

4. Hrishnova, O.A. and Bekh, Y.V. (2023), “Modern approaches to the formation of personnel motivation systems under economic instability”, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 34–42.

5. Kolot, A.M. and Herasymenko, O.O. (2023), “Personnel motivation in the conditions of transformation of the labor market of Ukraine”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 54–69.

6. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2024), “Motivational mechanisms of personnel management in service enterprises”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 1, no. 63, pp. 112–118.

7. International Labour Organization (2023), “Global employment trends”, available at: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso> (Accessed 02 April 2026).

8. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness*, Guilford Press, New York, USA.

9. Baum, T. (2022), “Human resource management in tourism”, *Tourism Management*, vol. 88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104408>

10. Kim, H. and Lee, J. (2022), “Employee resilience and service performance in hospitality organizations”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 102. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103157>

11. Prayag, G. (2020), “Psychological resilience and tourism employees”, *Tourism Management Perspectives*, vol. 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100695>
12. Tomej, K. and Bilynets, I. (2024), “Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war”, *Annals of Tourism Research*, vol. 109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>
13. Tomej, K., Bilynets, I. and Koval, O. (2023), “Tourism business resilience in the time of war”, *Annals of Tourism Research*, vol. 99. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103532>
14. Tan, J. (2025), “Tourism, war, and media: The Russia–Ukraine war narrative and tourism representation”, *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/00472875241245047>
15. Pickles, M. (2025), “Addressing global labour challenges: An integrative model for hospitality workforce sustainability”, *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105003>
16. Grigoryan, K. (2024), “Labor shortages in the hospitality industry”, *Westcliff International Journal of Applied Research*, available at: <https://wjar.westcliff.edu> (Accessed 02 April 2026).
17. Rickwood, C. (2023), “A study of staff shortages within the hospitality industry and technology as a possible solution”, available at: <https://www.researchgate.net> (Accessed 02 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26