

Економічний вплив гастротуризму в Україні вже демонструє позитивні результати, зокрема зростання туристичних доходів у західних регіонах. Відновлення цієї сфери може стати важливим кроком на шляху до повноцінного відродження туристичної індустрії України після війни.

#### *Список використаних джерел*

1. Коркуна А. В. Сучасні підходи до розвитку туристичної галузі в Україні // *Туристична бібліотека*. 2024. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/korkuna.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/korkuna.htm) (дата звернення: 12.03.2025).
2. Рубіш Т. В. Інноваційні аспекти гастрономічного туризму як складової туристичного ринку // *Туристична бібліотека*. 2024. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/rubish.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/rubish.htm) (дата звернення: 12.03.2025).
3. Роль і значення стимулювання гастрономічного туризму в структурі розвитку регіональних туристичних ринків України. 2024. URL: <http://ujae.org.ua/rol-i-znachennya-stymulyuvannya-gastronomichnogo-turyzmu-v-strukturi-rozvytku-regionalnyh-turystychnyh-rynkiv-ukrayiny/> (дата звернення: 12.03.2025).
4. Синельніченко О., Шевчук В. Розвиток гастрономічного туризму як інструмент економічного зростання регіонів України : дипломна робота. Київ : КНУТД, 2024. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26221/4/Dyplom242\\_Sinelnichenko\\_Shevchuk.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26221/4/Dyplom242_Sinelnichenko_Shevchuk.pdf) (дата звернення: 12.03.2025).

## **КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Гузь Т. В., здобувач вищої освіти*

*Погуда Н. В., кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*Ключові слова:* індустрія гостинності, воєнний стан, управління персоналом, мотивація персоналу, розвиток персоналу, креативний менеджмент.

У сучасних умовах індустрія гостинності зіштовхується із численними викликами, зокрема, глобальними кризами, воєнними конфліктами та зміною споживчих трендів. Управління персоналом у цій сфері потребує креативного підходу, що дозволить не лише зберегти кадри, а й забезпечити їхній розвиток та мотивацію. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації традиційних методів управління персоналом до нових реалій, впровадження інноваційних мотиваційних стратегій, що сприятимуть підвищенню стійкості підприємств індустрії гостинності та їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Відповідно, метою дослідження є розгляд креативних

підходів до мотивації персоналу у сфері гостинності в умовах сучасних викликів.

Воєнний стан змусив підприємства туризму та гостинності адаптувати свою діяльність до нових умов. Водночас бізнеси, що займаються прийомом біженців або внутрішньо переміщених осіб, потребують нових підходів до обслуговування гостей. Також зазначимо, що міграція (внутрішня 21% та за кордон - 54%) та мобілізація (67%) населення, як і неконкурентна заробітна плата (36%) призвела до відтоку як робочої сили [1], так і відвідувачів. За даними експертів ринку – представників бізнесу, у всіх регіонах спостерігається плінність кадрів та нестача кваліфікованих працівників [2]. Персонал став одним із найважливіших ресурсів для подолання кризових ситуацій, оскільки саме від його професіоналізму, мотивації та здатності швидко адаптуватися залежить стабільність і конкурентоспроможність підприємства. У кризових умовах, коли компанії зіштовхуються із кадровим дефіцитом, психологічним навантаженням працівників і необхідністю швидкої адаптації до змін, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу.

Креативні підходи до мотивації та розвитку персоналу індустрії гостинності, особливо в період кризи, стають критично важливими для підтримки ефективності функціонування підприємств. Вони мають тісний зв'язок з інноваційними методами управління та мотивації, оскільки обидва підходи спрямовані на адаптацію до змін, пошук нестандартних рішень та підвищення ефективності роботи персоналу. Креативність відіграє головну роль у концепції креативного менеджменту, забезпечуючи не лише ефективне управління інноваційними процесами у виробництві та максимальне використання творчого потенціалу команди, а й сприяючи пошуку оптимальних рішень у складних ситуаціях [3]. Варто також відзначити, що креативність включає кілька важливих аспектів, зокрема, загострене сприйняття актуальних проблем, виявлення нестачі або суперечливості необхідних знань, а також активний пошук рішень шляхом формування гіпотез, їх перевірки, коригування за потреби та остаточного формулювання результату [4, 5].

Креативний підхід в управління персоналом сфери гостинності включає застосування інноваційних технологій та методів, таких як цифрові платформи для навчання, гейміфікація мотиваційних програм і автоматизовані системи оцінки продуктивності, що забезпечують гнучкість та орієнтацію на розвиток робочих процесів. Це також передбачає індивідуалізовану мотивацію, зокрема через персоналізовані бонусні системи, емоційне та соціальне стимулювання, а також внутрішні програми розвитку, що сприяють підвищенню залученості та задоволення працівників. Крім того, креативний підхід допомагає формувати корпоративну культуру, яка заохочує саморозвиток, творчість та пошук ефективних рішень у складних умовах. Такий підхід є особливо важливим

в умовах нестабільності, коли заклади гостинності повинні швидко адаптуватися до змін.

Загалом, креативний менеджмент інтегрується з інноваційними методами управління та мотивації, створюючи ефективну систему, що забезпечує гнучкість, стабільність та конкурентоспроможність підприємства. У сфері туризму та гостинності цей підхід може включати персоналізовані мотиваційні програми, інтерактивне навчання та гнучкі робочі графіки, що допомагає адаптуватися до змін та підвищити ефективність команди.

У кризові часи підприємства індустрії гостинності мають бути готові швидко реагувати на зміни і використовувати нестандартні рішення. Креативні підходи до розвитку персоналу можуть також включати такі елементи:

- цифровізація навчання, що уособлює в собі використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації працівників, проведення дистанційних тренінгів та вебінарів, що дозволяє ефективно навчати персонал, навіть коли немає можливості для очних зустрічей;
- менторство та коучинг - у кризових умовах важливо не лише забезпечити технічні знання, а й підтримати співробітників психологічно.

У складних умовах воєнного стану мотивація персоналу набуває важливішого значення, ніж це було за мирних часів. Інноваційні підходи до змін у функціонуванні бізнесу у даному контексті виступають як особлива форма активності підприємства та його працівників, що охоплює широкий спектр робіт, пов'язаних з основними етапами розвитку інноваційних процесів, спрямованих на забезпечення доцільності та ефективності змін у підприємстві [6].

Традиційні методи мотивації (бонуси, премії тощо) можуть бути недостатніми або загалом недоступними в умовах економічної кризи, тому, необхідно шукати альтернативні підходи до стимулювання працівників, які можуть підвищити їхню залученість, лояльність та продуктивність, зокрема:

1. використання ігрових механік для стимулювання працівників до досягнення цілей. Прикладом може стати система "досягнень" і "рівнів" – співробітники отримують віртуальні бали, значки чи звання за виконання тих чи інших завдань або задач;
2. винагороди, адаптовані до індивідуальних уподобань працівників, тобто персоналізовані бонуси у вигляді грошової винагороди, додаткової відпустки або сертифікату на навчання (наприклад, працівники самі обирають, які додаткові бонуси отримати (страхування, спортзал, навчання тощо));
3. емоційна та соціальна мотивація полягає у впливі на емоційний стан і соціальну взаємодію в колективі. Також сюди можна віднести процес залучення персоналу до соціальних проєктів компанії (волонтерство, екологічні акції), що в свою чергу, підкреслить рівень

соціальної відповідальності бізнесу, адже в умовах воєнного стану цей фактор стає ключовим чинником виживання підприємства;

4. наставництво та внутрішні кар'єрні програми.

Такі підходи дозволяють не лише підвищити зацікавленість співробітників у досягненні корпоративних цілей, а й сприяють їхньому професійному розвитку та залученості до процесу вдосконалення організації.

В умовах воєнного стану креативні підходи до управління персоналом і мотивації стають критично важливими для збереження функціонування підприємств у туризмі та гостинності. Гнучкість, адаптивність та нестандартні рішення в управлінні персоналом є запорукою виживання бізнесу, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни, підтримувати стабільність команди та підвищувати її ефективність.

Удосконалення заходів мотивації та розвитку кадрів допомагає підтримувати ефективність роботи, зберігати кваліфікованих співробітників та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Креативні методи мотивації, такі як гейміфікація, персоналізовані бонуси, корпоративна соціальна відповідальність та наставництво, сприяють створенню лояльного та мотивованого персоналу, що є особливо важливим у періоди невизначеності. Крім того, мотивація персоналу відіграє не лише економічну, а й соціальну роль, адже в умовах війни співробітники потребують додаткової підтримки, стабільності та можливостей для професійного розвитку. Використання творчих підходів у цьому аспекті допомагає не тільки підвищити продуктивність, а й зміцнити корпоративну культуру, формуючи згуртовану команду, здатну долати виклики разом.

Водночас досвід, здобутий під час війни, може стати основою для інноваційних практик в управлінні персоналом у майбутньому. Компанії, що впроваджують креативні та інноваційні методи управління зараз, матимуть значну конкурентну перевагу у відбудові та розвитку галузі після стабілізації ситуації.

#### *Список використаних джерел*

1. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. URL: <https://me.gov.ua/view/02b2aad8-dc9c-4f88-8f93-499f4f8333a64> (дата звернення 21.03.2025).

2. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (дата звернення 16.03.2025).

3. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолук Д. І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 24. С. 146-150.

4. Задорожнюк Н. О., Беноева М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 1(5). С. 132-135.

5. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №330(3). С. 177-183. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>.

6. Сливко О., Тейлен Б. Інновація чи імітація? Вплив вторинних ефектів і конкурентного тиску на вибір фірмами стратегії досліджень і розробок. *Journal of Economics*. 2014. № 112(3). С. 253-282.

## **РОЗВИТОК КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ ЧЕРЕЗ ІНТЕРАКТИВНІ ТА МУЛЬТИМЕДІЙНІ ПРАКТИКИ**

*Козій Є.А., здобувач вищої освіти*

*Науковий керівник Суценко О. А., доктор економічних наук, професор  
Київський національний університет технологій та дизайну*

Культурний туризм є важливою складовою світової туристичної індустрії, що сприяє збереженню та популяризації історико-культурної спадщини. Завдяки сучасним технологіям культурні подорожі стають більш інтерактивними, інформативними та доступними для широкої аудиторії. Використання мультимедійних рішень, доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR) та цифрових платформ змінює традиційний підхід до знайомства з культурними об'єктами, підвищуючи якість туристичного досвіду та залучаючи нові покоління мандрівників.[2]

Сучасний культурний турист прагне отримати не лише інформацію про відвідувані місця, а й відчутти емоційний зв'язок із культурною спадщиною. Це стало можливим завдяки інтерактивним музеям, мобільним додаткам, мультимедійним експозиціям, гейміфікації туристичних маршрутів і використанню цифрових технологій у просуванні культурного туризму.[1]

Одним із ключових трендів розвитку культурного туризму є використання доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR). Завдяки цим технологіям туристи можуть відчутти ефект присутності в іншій епосі або побачити реконструйовані історичні пам'ятки у 3D-форматі. Наприклад, у Римі розроблено AR-додатки, які відтворюють початковий вигляд Колізею, дозволяючи туристам побачити його велич у часи античності. У Парижі технології віртуальної реальності використовуються для демонстрації відновлених архітектурних деталей Нотр-Дама.

Інтерактивні музеї стали ще одним важливим елементом сучасного культурного туризму. Традиційні експозиції доповнюються сенсорними екранами, аудіогідами, цифровими картами та інтерактивними інсталяціями, що роблять процес знайомства з історією більш захопливим. Наприклад, Лувр у Франції впровадив VR-екскурсії, які дозволяють переглядати детальні відновлення історичних артефактів. Музей історії Польщі використовує мультимедійні технології для реконструкції