

УДК 338. 488.2

JEL classification: M12, L83, J24

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(43))

КОНЦЕПЦІЯ «SISU» ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

КОРСАК Роман

доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>
roman.korsak@uzhnu.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню ролі фінської концепції «Sisu» як інструменту формування корпоративної культури та професійних цінностей персоналу у готельно-ресторанній сфері України в умовах війни. У публікації розкривається сутність «Sisu», її культурно-психологічні та філософські підстави, ключові характеристики – наполегливість, мужність, внутрішня сила, здатність долати труднощі та зберігати стійкість у стресових ситуаціях, а також їхнє значення для сучасного управління персоналом в умовах екстремальної нестабільності. Особлива увага приділяється аналізу того, як принципи «Sisu» можуть бути адаптовані до вітчизняної готельно-ресторанної індустрії та інтегровані до системи корпоративної культури, професійних стандартів та мотивації працівників.

У дослідженні розглянуто практичні підходи до застосування ціннісно-орієнтованих методів управління, співзвучних філософії «Sisu». Встановлено, що орієнтація на внутрішню стійкість, відповідальність, цілеспрямованість та колективну підтримку сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів, формуванню командного духу та підтримці високого рівня обслуговування в умовах кризи.

На основі аналізу теоретичних концепцій та міжнародного досвіду запропоновано рекомендації щодо впровадження принципів «Sisu» у HR-стратегію готельно-ресторанних підприємств України. Ці рекомендації спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації працівників, зміцнення корпоративної ідентичності та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності.

Насамкінець наголошується на необхідності комплексного та адаптивного підходу до використання концепції «Sisu», з урахуванням психологічних особливостей персоналу, екстремальних умов роботи та специфіки українського ринку гостинності. Окреслено перспективні напрямки подальших досліджень, щодо впровадження ціннісних принципів «Sisu» та аналіз можливостей їх інтеграції у стратегічне управління і сталий розвиток вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: концепція «Sisu», психологічна стійкість, корпоративна культура, готельно-ресторанний бізнес, управління персоналом, професійні цінності, мотивація, командна робота, стійкість до стресу, адаптивне лідерство.

THE CONCEPT OF «SISU» AS A TOOL FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE'S HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY UNDER WARTIME CONDITIONS

KORSAK Roman

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

The article is devoted to the study of the role of the Finnish concept «Sisu» as a tool for the formation of corporate culture and professional values of personnel in the hotel and restaurant sector of Ukraine in wartime conditions. The publication reveals the essence of «Sisu», its cultural, psychological and philosophical foundations, key characteristics – perseverance, courage, inner strength, the ability to overcome difficulties and maintain stability in stressful situations, as well as their importance for modern personnel management in conditions of extreme instability. Special attention is paid to the analysis of how the principles of «Sisu» can be adapted to the domestic hotel and restaurant industry and integrated into the system of corporate culture, professional standards and employee motivation.

The research examines practical approaches to the application of value-oriented management methods, consistent with the «Sisu» philosophy. It has been established that focusing on internal stability, responsibility, purposefulness and collective support contributes to increasing the efficiency of staff work, reducing staff turnover, building team spirit and maintaining a high level of service in crisis conditions.

Based on the analysis of theoretical concepts and international experience, recommendations are proposed for the implementation of the «Sisu» principles in the HR strategy of hotel and restaurant enterprises of Ukraine. These recommendations are aimed at developing the internal motivation of employees, strengthening corporate identity and increasing the competitiveness of enterprises in conditions of instability.

Finally, the need for a complex and adaptive approach to the use of the «Sisu» concept is emphasized, taking into account the psychological characteristics of the staff, extreme working conditions and the specifics of the Ukrainian hospitality market. Prospective directions for further research on the implementation of the value principles of «Sisu» and the analysis of the possibilities of their integration into strategic management and sustainable development of the domestic hotel and restaurant business are outlined.

Keywords: the concept of «Sisu», psychological resilience, corporate culture, hotel and restaurant business, personnel management, professional values, motivation, teamwork, stress resistance, adaptive leadership.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 14.04.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Корсак Роман

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу України проблема ефективного управління персоналом набуває особливого значення у зв'язку з впливом факторів воєнного часу. Постійна невизначеність, високий рівень стресового навантаження, дефіцит кадрів, вимушена міграція працівників та зниження споживчої активності суттєво ускладнюють організацію праці та підтримку якості обслуговування. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом, які ґрунтуються переважно на матеріальній мотивації та регламентації процесів, виявляються недостатніми задля забезпечення стійкості підприємств та збереження їх конкурентоспроможності. Виникає об'єктивна необхідність пошуку нових управлінських інструментів, орієнтованих на розвиток внутрішніх ресурсів працівників, їх психологічної стійкості та здатності адаптуватися до екстремальних умов професійної діяльності.

Одним із перспективних напрямів вирішення цієї проблеми є використання фінської концепції «Sisu», яка відображає внутрішню силу особистості, наполегливість, здатність долати труднощі та зберігати ефективність в умовах підвищеного зовнішнього тиску. У контексті готельно-ресторанної індустрії дана концепція може розглядатися як важливий елемент формування корпоративної культури та професійних цінностей персоналу. Актуальність дослідження посилюється тим, що специфіка сфери гостинності передбачає високий рівень емоційного навантаження, постійну взаємодію персоналу із клієнтами та необхідність підтримки стандартів сервісу навіть за умов кризи. Це вимагає від співробітників не тільки професійних компетенцій, але й розвинених особистісних якостей, пов'язаних із стресостійкістю, відповідальністю та внутрішньою мотивацією.

Зв'язок даної проблематики з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розробки ефективних моделей управління людськими ресурсами, здатних забезпечити стає функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. З наукового погляду актуалізується потреба у міждисциплінарному дослідженні, що поєднує підходи психології, менеджменту та теорії гостинності з метою адаптації концепції «Sisu» до умов українського ринку. З практичного боку важливим є формування інструментів впровадження цієї концепції у діяльність підприємств, включаючи системи навчання, мотивації, лідерства та корпоративної культури.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз існуючих вітчизняних досліджень та публікацій безпосередньо присвячених концепції «Sisu», є вкрай обмеженим. Цей феномен залишається переважно об'єктом вивчення зарубіжними дослідниками (насамперед фінськими), проте в українському науковому просторі спостерігається тенденція до його опосередкованого осмислення через суміжні категорії – стійкість до стресів, антикризове управління персоналом та адаптивне лідерство [1; 2].

В українській науковій літературі питання, що концептуально близькі до змісту феномену «Sisu», активно досліджуються у рамках психології праці, управління персоналом та антикризового менеджменту, особливо у період воєнної нестабільності. Вітчизняні вчені зосереджують увагу на проблемах функціонування людського капіталу, наголошуючи на необхідності збереження продуктивності, мотивації та психологічної стійкості працівників в умовах підвищеної невизначеності та стресу. Зокрема, у дослідження А. Холодницької аналізується антикризові стратегії діяльності підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану, що наголошує на важливості адаптивності та управлінської гнучкості [7]. Робота А. Сербенівської та Д. Лебідь присвячена проблемам мотивації персоналу з урахуванням специфіки воєнного часу, де особливого значення набувають внутрішні стимули та нематеріальні фактори залучення [4]. Е. Степанова розглядає мотивацію та залучення персоналу як ключові фактори стійкості бізнесу, обґрунтовуючи їх вплив на ефективність функціонування підприємств у кризових умовах [6]. У свою чергу, А. Сірик досліджує стресостійкість персоналу у готельно-ресторанній сфері як найважливішу складову професійної ефективності, що безпосередньо корелює з ідеями внутрішньої стійкості та витривалості, характерними для концепції «Sisu» [5].

Серед зарубіжних публікацій варто відзначити дослідження К. Chmiel, яке присвячено особливостям гостинності у Фінляндії, його культурним цінностям і впливу на професійну поведінку співробітників індустрії туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Автор підкреслює, що фінська культура обслуговування орієнтована на повагу до гостя, відповідальність та професіоналізм, а також на розвиток внутрішніх якостей співробітників, які дозволяють зберігати продуктивність навіть у стресових ситуаціях. У контексті управління персоналом концепція «Sisu» тут проявляється як неформальна, але системна стратегія підтримки внутрішньої мотивації, що дозволяє формувати корпоративну культуру, яка ґрунтується на наполегливості та емоційній стійкості [10].

У роботі Е. Lahti концепція «Sisu» розглядається як психологічна конструкція, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти особистості. Автор розкриває внутрішні механізми «Sisu», такі як мобілізація внутрішніх ресурсів, подолання страху та сумнівів, а також здатність діяти цілеспрямовано в умовах невизначеності. Ці аспекти особливо актуальні для управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, де співробітники стикаються з високим емоційним навантаженням, необхідністю підтримувати високі стандарти сервісу та адаптуватися до умов роботи, що змінюються [14].

Ж. Nylund у своїй монографії описує «Sisu» як поєднання мужності, наполегливості та внутрішньої сили, які дозволяють людині діяти незважаючи на страх, втому та зовнішні труднощі. Автор підкреслює практичне застосування «Sisu» у професійній та особистій сферах, демонструючи, що наполегливість та цілеспрямованість безпосередньо впливають на ефективність виконання завдань та якість взаємодії з оточуючими [15].

Стаття Н. Väänänen розглядає «Sisu» як стратегічний ресурс для бізнес-лідерів, зіставляючи його з американською концепцією «American Dream». Автор підкреслює, що цінності «Sisu» сприяють розвитку наполегливості, внутрішньої мотивації та лідерських компетенцій, які необхідні для ефективного управління організаціями в умовах високої конкуренції та невизначеності [18].

Отже, узагальнюючи результати розглянутих досліджень, можна відзначити, що концепція «Sisu» проявляється на кількох рівнях управління персоналом: 1) як психологічний ресурс працівників, що підвищує стійкість та мотивацію; 2) як філософсько-культурна основа корпоративної етики; 3) як стратегічний інструмент для формування ефективного лідерства та командної роботи.

У готельно-ресторанній індустрії України зазначені аспекти можуть бути інтегровані в HR-стратегію через програми навчання, тренінги з розвитку стресостійкості, наставництво та розвиток лідерських компетенцій, що дозволить адаптувати підприємства гостинності до екстремальних умов роботи та підвищувати якість обслуговування.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження концепції «Sisu» як ефективного інструменту управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни. У рамках поставленої мети передбачається розкрити сутність цього феномену, визначити його ключові характеристики – стійкість, наполегливість, внутрішню силу та здатність до подолання кризових ситуацій, а також обґрунтувати їхнє значення для підтримки професійної ефективності та якості обслуговування в умовах нестабільності. Крім того, стаття спрямована на аналіз можливостей практичної адаптації принципів «Sisu» у системі управління персоналом вітчизняних підприємств сфери гостинності. Це дозволить сформулювати стійку модель управління персоналом, здатну забезпечити стабільне функціонування та конкурентоспроможність підприємств за умов військових викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний готельно-ресторанний бізнес України перебуває в умовах безпрецедентної нестабільності, зумовленої війною, економічними потрясіннями та зниженням потоку туристів. Ці обставини кардинально змінюють підходи до управління персоналом, оскільки традиційні методи мотивації, контролю та організації праці стають недостатньо ефективними. В умовах війни особливого значення набуває психологічна стійкість працівників, здатність зберігати продуктивність та емоційний баланс при високих стресових навантаженнях. Одним із інструментів, здатних задовольнити ці потреби, є концепція «Sisu» – унікальний фінський культурно-психологічний феномен, який ототожнюється з внутрішньою силою, стійкістю, наполегливістю та здатністю долати труднощі, що виходять за рамки звичайної мотивації [14, с. 61-82; 12].

Поняття «Sisu» (фін. Sisu) охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти особистості, що робить його особливо цінним для роботи з людським капіталом в екстремальних умовах. Концепція пропонує співробітникам та керівникам спосіб подолання криз, збереження ефективності та професійного зростання, незважаючи на зовнішні виклики. В умовах військового конфлікту це набуває стратегічного значення, оскільки здатність команди адаптуватися до невизначеності безпосередньо впливає на стійкість підприємства та якість обслуговування гостей [16; 3, с. 45-52].

Актуальність фінського історичного досвіду, пов'язаного з війною проти радянського союзу, для України обумовлена схожістю ключових викликів, з якими зіткнулися обидві країни: необхідність збереження національної незалежності, функціонування економіки в умовах військового стану та одночасного відновлення цивільних галузей, включаючи сферу гостинності. У цьому контексті феномен «Sisu», що сформувався у фінському суспільстві як відповідь на екстремальні умови, є не тільки культурним, але й управлінським явищем, що відображає здатність суспільства та окремих працівників зберігати ефективність, дисципліну та внутрішню стійкість в умовах тривалої кризи. Для України, де готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах постійних ризиків, загроз та нестабільного попиту, цей досвід набуває особливого практичного значення [8; 17].

Історично Фінляндія під час військових конфліктів продемонструвала високий рівень мобілізації внутрішніх ресурсів, що дозволило як протистояти зовнішньому тиску, так і зберегти основи економічної діяльності. Важливою особливістю стало формування культури відповідальності, взаємної підтримки та

професійної дисципліни, які поширювалися на всі сфери життя, включаючи гостинність та туризм у післявоєнний період. Саме ці цінності, що закладені в основі концепції «Sisu», сприяли швидкому відновленню економіки та формуванню стійкого іміджу країни як надійного та якісного напрямку для міжнародного туризму. Аналогічно, для України відновлення сфери гостинності потребує не тільки матеріальних інвестицій, але й формування внутрішньої стійкості персоналу, готового працювати в умовах невизначеності та високого емоційного навантаження [19; 10].

Особливу роль відіграє те що, концепція «Sisu» спрямована на довгострокове подолання труднощів, а не на короткострокову мобілізацію зусиль. Це робить її особливо актуальною для України, де війна має затяжний характер і зумовлює системний вплив на ринок праці, психологічний стан працівників та структуру попиту у готельно-ресторанній сфері. Впровадження принципів «Sisu» в управління персоналом дозволяє формувати такі якості, як витримку, професійну відповідальність, адаптивність та здатність зберігати стандарти сервісу навіть у кризових умовах. Це, у свою чергу, сприяє підтримці довіри з боку клієнтів, включаючи іноземних гостей, що є важливим чинником відновлення міжнародного туристичного потоку у майбутньому [13; 14, с. 61-82].

Крім того, фінський досвід демонструє, що стійкість персоналу та корпоративної культури стає основою для стратегічного розвитку галузі після завершення воєнних дій. Для України це означає необхідність уже на поточному етапі формувати такі управлінські моделі, які будуть орієнтовані не тільки на виживання, але й на подальший розвиток та інтеграцію до міжнародного ринку гостинності. Концепція «Sisu» у даному випадку може бути сполучним елементом між антикризовим управлінням і стратегією довгострокового зростання, забезпечуючи безперервність функціонування підприємств і поступове відновлення їх конкурентоспроможності [20; 3, с. 45-52].

Таким чином, фінський історичний досвід та концепція «Sisu» є актуальними для України не тільки як приклад успішного подолання військових викликів, але й як практична модель формування стійкості персоналу та підприємств у сфері гостинності. Їхня адаптація до українських умов може сприяти більш ефективному відновленню галузі, зміцненню людського капіталу та створенню міцної основи для майбутнього розвитку в умовах післявоєнної економіки.

Досліджуючи культурну та психологічну природу фінської концепції «Sisu» відмітимо, що вона є інтегративною моделлю внутрішньої сили, що поєднує завзятість, сміливість, рішучість і емоційну стійкість. За визначенням E. Lahti, «Sisu» проявляється як здатність мобілізувати внутрішні ресурси для подолання складних життєвих та професійних ситуацій, що виходять за межі звичайної мотивації [14, с. 61-82].

У свою чергу J. Nylund описує «Sisu» як мистецтво сміливості, при якому людина діє рішуче, незважаючи на страх та сумніви, використовуючи внутрішню силу як джерело подолання будь-яких перешкод [15, с. 12-18].

Сучасні онлайн-джерела підкреслюють універсальність «Sisu»: вона актуальна як в особистому житті, так і у професійній сфері, включаючи управління колективом та прийняття управлінських рішень в умовах стресу. На відміну від короткострокових стимулів, таких як матеріальні бонуси чи зовнішнє визнання, принципи «Sisu» орієнтовані на формування довгострокової стійкості особистості та здатності долати системні і екстремальні виклики [16; 17].

Відмітимо, що концепція «Sisu» поєднує три взаємопов'язані компоненти: когнітивний, емоційний та поведінковий. Когнітивний компонент виявляється у рішучості та наполегливості, готовності приймати складні рішення. Емоційний – у контролі над стресом і страхом. Поведінковий – в активних діях, спрямованих на подолання труднощів. Така комплексна структура робить концепцію «Sisu» ефективним інструментом управління людськими ресурсами у готельно-ресторанному бізнесі, особливо в умовах постійної нестабільності та криз [14, с. 61-82].

Досвід готельно-ресторанного сектора Фінляндії демонструє, що стійкість підприємств до криз тісно пов'язана з гнучкістю організації праці та розвитком психологічної стійкості персоналу. Так, за даними E. Vach та ін., у північних країнах Європи (Фінляндія і Данія) широко застосовуються гнучкі графіки роботи, внутрішнє наставництво, психологічна підтримка та програми професійного розвитку. Ці практики сприяють утриманню співробітників, підвищенню їх мотивації та загальної продуктивності [9, с. 120-140].

K. Chmiel зазначає, що фінська культурна цінність гостинності включає повагу до особистих кордонів працівника, підтримку автономії та визнання вкладу кожного, що сприяє формуванню стійкої корпоративної культури. Для українських підприємств зазначене може бути орієнтиром: впровадження гнучких моделей управління та психологічної підтримки персоналу дозволяє адаптувати систему до локальних реалій, формуючи одночасно внутрішню стійкість співробітників та корпоративну згуртованість [10].

Крім того, дослідження R. Poranta та R. Komppula засвідчують, що персонал готельно-ресторанного сектора, який має високу психологічну стійкість і внутрішню мотивацію, здатний створювати більш якісний туристичний продукт, у тому числі для готелів сегменту «luxury». Це підтверджує величезне значення цінностей «Sisu» як інструмента підвищення професійної ефективності, особливо коли зовнішній попит та умови роботи стають непередбачуваними [11, с. 1-19].

Таким чином, розвиток принципів «Sisu» у персоналу готельно-ресторанної сфери сприяє зміцненню їхньої психологічної стійкості, здатності до швидкого прийняття рішень та збереженню емоційного балансу в умовах війни. Н. Viñonen та ін. довели, що тренінги з «Sisu» у співробітників екстрених служб підвищують ефективність роботи, здатність приймати рішення у критичних ситуаціях та стресостійкість. Ці результати можуть бути адаптовані для вітчизняного готельно-ресторанного сектора, де емоційне навантаження та необхідність оперативного реагування на запити клієнтів є повсякденною нормою [19].

Менеджери, які мають навички принципів «Sisu», здатні ефективно керувати командою у кризових ситуаціях, демонструючи приклад стійкості та рішучості. За спостереженнями J. Vuori та I. Määttänen, керівники, які практикують концепцію «Sisu», підтримують мотивацію співробітників та зберігають психологічний клімат, що особливо важливо для вітчизняних підприємств, де колектив стикається з постійними стресовими факторами. Це створює середовище, в якому співробітники не тільки справляються з труднощами, але й розвивають навички адаптивного мислення та самостійного вирішення проблем [20].

Що стосується готельно-ресторанного бізнесу концепція «Sisu» сприяє [16; 17; 18]:

- зниженню ризику емоційного вигорання персоналу;
- підвищенню здатності співробітників приймати нестандартні рішення у стресових умовах;
- зміцненню командної взаємодії та корпоративної ідентичності;
- формуванню культури довгострокової внутрішньої мотивації, орієнтованої на результат.

Таким чином, принципи «Sisu» стають стратегічним ресурсом для управління людським капіталом, особливо в умовах військової нестабільності.

Для ефективного застосування концепції «Sisu» у готельно-ресторанному бізнесі України необхідно враховувати декілька ключових напрямів:

1. Тренінгові та освітні програми, які спрямовані на розвиток навичок подолання труднощів, емоційної стійкості, стресостійкості та здатності до самостійного прийняття рішень. Вони включають когнітивно-поведінкові техніки, вправи на саморефлексію (допомагають краще зрозуміти себе, свої думки, емоції та поведінку), рольові ігри та моделювання кризових ситуацій [19;12].

2. Інтеграція принципів «Sisu» у корпоративні цінності, де вони повинні стати частиною місії та стратегічних цілей готельно-ресторанного закладу. Заохочення наполегливості, колективної підтримки та сміливості у прийнятті рішень зміцнює корпоративну культуру та формує стандарти необхідної поведінки персоналу [18].

3. Лідерство та наставництво – керівники демонструють дотримання принципів «Sisu» особистим прикладом. Наставництво допомагає розвинути стійкість у менш досвідчених співробітників, зміцнює довіру та формує командну згуртованість [11, с. 1-19].

4. Система оцінки роботи та мотивації співробітників, яка має включати показники психологічної стійкості та здатності до подолання труднощів. Це стимулює ініціативність та активну участь у вирішенні нестандартних завдань [13].

5. Кризове управління та адаптивність – дозволяє колективу завдяки цінностям «Sisu» швидко реагувати на зміни довкілля, підвищує компетенції у прийнятті рішень в умовах невизначеності та сприяє оперативному реагуванню на кризові ситуації [20].

З огляду на вищезазначене вважаємо, що використання концепції «Sisu» у готельно-ресторанній індустрії України забезпечує кілька стратегічних переваг:

- підвищення фізичної та психічної стійкості працівників за рахунок розвитку внутрішніх ресурсів, що допомагає персоналу зберігати працездатність за високого рівня стресу [14, с. 61-82];
- зниження плинності кадрів. Це пов'язано із тим, що співробітники, які відчувають підтримку та здатні розвивати внутрішні вольові навички, менше залишають підприємства [10];
- зміцнення корпоративної культури, оскільки концепція «Sisu» формує колектив, орієнтований на взаємодопомогу, професіоналізм та довгострокові цілі [12];
- підвищення якості обслуговування. Емоційно стійкі та мотивовані співробітники здатні підтримувати високий рівень сервісу, що особливо важливо за умов зниження туристичного потоку [11, с. 1-19].

Таким чином, концепція «Sisu» може виступати як інструмент стратегічного управління персоналом, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни.

Необхідно відмітити, що незважаючи на численні переваги, використання концепції «Sisu» стикається з низкою обмежень. Серед них варто відмітити наступні:

- культурні відмінності. Фінська концепція потребує адаптації до особливостей національної специфіки роботи. У Фінляндії «Sisu» передбачає внутрішню стриманість, самостійність та стійкість без необхідності зовнішнього заохочення, тоді як українські працівники переважно очікують на більш виражений зворотний зв'язок, підтримку з боку керівництва та визнання своїх досягнень. Наприклад, якщо фінський працівник спокійно сприймає складне завдання і мовчки доводить його до кінця, демонструючи силу характеру, то український персонал може бути мотивованим, коли керівник активно залучений, пояснює цілі та заохочує прогрес.

Крім того, в українській практиці управління частіше присутній елемент гнучкості та ситуативного підходу, тоді як фінська модель наголошує на чітких правилах та особистій відповідальності. Це означає, що при впровадженні концепції «Sisu» важливо адаптувати її таким чином, щоб вона не сприймалася як занадто жорстка [12; 4, с. 122-130].

– необхідність кваліфікованого керівництва. Без правильно підготовлених менеджерів використання «Sisu» може перетворитися на додатковий стрес для персоналу. Це пов'язано з тим, що за відсутності компетентного керівництва принципи «Sisu» можуть інтерпретуватися як вимога постійно працювати на межі можливостей без урахування емоційного стану співробітників, що замість розвитку стійкості призводить до вигорання, зниження мотивації та погіршення загального психологічного клімату у колективі [20; 6, 580-585].

– ресурсоємність. Розробка програм, тренінгів та інтеграція концепції «Sisu» вимагають часу, фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців. Ресурсоємність застосування концепції «Sisu» обумовлена тим, що її не можна просто формально оголосити – потрібно розробляти спеціальні навчальні програми, адаптувати корпоративні стандарти і проводити регулярні тренінги для персоналу. Це вимагає значних фінансових вкладень, оскільки необхідно залучати кваліфікованих фахівців, розробляти методичні матеріали та організовувати процес навчання. Крім того, впровадження займає час, адже зміни у корпоративній культурі відбуваються поступово, і підприємству доводиться паралельно підтримувати операційну діяльність, що збільшує навантаження на ресурси [18; 7, с. 109-121].

Таким чином, розглянуті аспекти наголошують на необхідності системного підходу до впровадження концепції «Sisu». Принципи «Sisu» є комплексним інструментом управління персоналом, здатним зміцнити психологічну стійкість, адаптивність та мотивацію співробітників готельно-ресторанної сфери України в умовах війни. Розглянута концепція формує внутрішні ресурси, підвищує здатність персоналу справлятися з труднощами, зберігати якість обслуговування та розвивати корпоративну культуру. Ефективне впровадження принципів «Sisu» потребує комплексного підходу: освітніх програм, лідерства, інтеграції цінностей у корпоративну стратегію та ефективних систем оцінювання працівників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що концепція «Sisu» має значний потенціал як інструмент управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі України в умовах війни. Встановлено, що орієнтація на внутрішню стійкість, наполегливість та здатність співробітників долати тривалі стресові навантаження сприяє підтримці стабільного функціонування підприємств гостинності навіть за умов високої невизначеності. Зарубіжний досвід впровадження принципів «Sisu» у вітчизняну практику управління персоналом позитивно впливатиме на рівень професійної відповідальності працівників, якість обслуговування та загальну ефективність діяльності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Особливе значення має той факт, що дана концепція сприяє формуванню адаптивної корпоративної культури, що ґрунтується на довірі, взаємній підтримці та високій внутрішній мотивації персоналу. Це, у свою чергу, дозволяє знижувати рівень плинності кадрів, зміцнювати лояльність співробітників та створювати стійке робоче середовище, яке здатне протистояти зовнішнім кризовим факторам. У разі воєнного часу такі підходи стають як інструментом підвищення ефективності, так і важливим елементом збереження людського потенціалу галузі.

Разом з тим, результати дослідження свідчать про необхідність подальшого поглиблення наукових розробок у цьому напрямі. Перспективними є дослідження, створені задля розробки методик оцінки ефективності застосування концепції «Sisu» у системі управління персоналом, і навіть кількісного виміру її впливу на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу і якість сервісу. Актуальним також є вивчення можливостей інтеграції цієї концепції із сучасними HR-технологіями, програмами психологічної підтримки персоналу та стратегіями антикризового управління.

Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути орієнтовані на формування комплексних моделей застосування концепції «Sisu» у готельно-ресторанній індустрії, адаптованих до специфіки українського ринку та умов післякризового відновлення. Зазначене дозволить не тільки підвищити стійкість підприємств, але й створити основу для їхнього довгострокового розвитку в умовах глобальної конкуренції та постійних викликів зовнішнього середовища.

Література

1. Корсак Р.В. Роль «mindfulness»-практик у формуванні емоційної компетентності персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*. № 4, 2025. С. 33-39. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(4))
2. Корсак Р. В. «Кодекс Бусідо» як інструмент формування корпоративної культури у міжнародній готельній індустрії. *Development Service Industry Management*. № 1, 2026. С. 83-89. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(11))
3. Корсак Р., Світлиць О., Годя І. Післявоєнна стратегія відбудови готельного комплексу України в умовах євроінтеграції. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових

праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 72 (2). С.45-52.

4. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio* 1 (1):122-30. 2024. С. 122-130.
5. Сірик, А. О. Стресостійкість персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку : Міжнародна науково-практична конференція, 25-27 березня 2015 р. К. : НУХТ, 2015. С. 242-244.
6. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 580–585.
7. Холодницька А. Розробка антикризової стратегії діяльності компаній готельного бізнесу в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №1(37). 2024. С. 109-121.
8. Що це за філософія фінського способу життя, яка може врятувати Європу. *The Economist*, 2025. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116241/shcho-ce-za-filosofiya-finskoho-sposobu-zhyttya-yaka-mozhe-vryatuvaty-yevropu-the-economist/>
9. Bach E. S., Saari T., Ojala S., Pyöriä P., Jonker-Hoffrén P., Larsen T. P., Ilsøe A. The hotel and restaurant sector in Denmark and Finland. In A. Ilsøe & T. P. Larsen (Eds.), *Non-standard work in the Nordics: Troubled waters under the still surface* (pp. 120–140). Nordic Council of Ministers.2021. <https://doi.org/10.6027/temanord2021-503>
10. Chmiel K. Navigating the Warmth of Hospitality in Finland: Job Opportunities and Finnish Culture. 2023. URL: <https://talent-odyssey.com/navigating-the-warmth-of-hospitality-in-finland-job-opportunities-and-finnish-culture/>
11. Iloranta R., Komppula R. Service providers' perspective on the luxury tourist experience as a product. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(1), 1–19. 2021. <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1946845>
12. Jurva K. What the Finnish concept of «Sisu» can offer the world. 2019. URL: <https://www.aalto.fi/en/news/what-the-finnish-concept-of-sisu-can-offer-the-world>
13. Kauhanen S., Koponen J., Komppula R. The external business environment faced by the restaurant industry: Discourse analysis of trade journal editorials in Finland in 1979–2023. *European Journal of Tourism Research*, 38, 2024. 3807. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v38i.3408>
14. Lahti E. E.. Embodied fortitude: An introduction to the Finnish construct of «Sisu» . *International Journal of Wellbeing*. № 9 (1), 2019. P. 61–82.
15. Nylund J. «Sisu» : The Finnish Art of Courage Hardcover. Running Press Adult, 2018. 160 p.
16. «Sisu»: The Finnish Art of Inner Strength. 2018 URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20180502-sisu-the-finnish-art-of-inner-strength>
17. The «Sisu» within you: The Finnish key to life, love and success. 2018. URL: https://finlandabroad.fi/web/xkv/current-affairs/-/asset_publisher/h5w4iTUJhNne/content/the-sisu-within-you-the-finnish-key-to-life-love-and-succe-5/384951
18. Väänänen H. Why Business Leaders Should Follow '«Sisu»,' Finland's Equivalent Of The American Dream. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/heikkivaananen/2019/03/06/why-business-leaders-should-follow-sisu-finlands-equivalent-of-the-american-dream/>
19. Vihonen H., Karvonen J., Gustafsberg H., Huhta J.-M., Kangasniemi H., Hoppu S. Effectiveness of Finnish «SISU» training in enhancing prehospital personnel's work performance: A randomised controlled pilot study. *BMC Emergency Medicine*, 25(1): 80, 2025. <https://doi.org/10.1186/s12873-025-01235-7>
20. Vuori J., Määttä I. “It takes a lot of «Sisu» to get through it” – managerial experiences of facing adversities during pandemic. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 19(1), 2023. <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2291242>

References

1. Korsak R.V. (2025) Rol «mindfulness»-praktyk u formuvanni emotsiinoi kompetentnosti personalu hotelno-restorannoho biznesu. [The role of "mindfulness" practices in the formation of emotional competence of hotel and restaurant business personnel]. *Development Service Industry Management*. № 4. P. 33-39. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(4)) [in Ukrainian].
2. Korsak R. V. (2026). «Kodeks Busido» yak instrument formuvannya korporatyvnoi kultury u mizhnarodnii hotelnii industrii. [«Bushido Codex» as a tool for forming corporate culture in the international hotel industry]. *Development Service Industry Management*. № 1. P. 83-89. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(11)) [in Ukrainian].
3. Korsak R., Svitlynets O., Hodia I. (2024). Pislivoienna stratehiia vidbudovy hotelnoho kompleksu ukrainy v umovakh yevrointehratsii. [The post-war strategy of reconstruction of the hotel complex of Ukraine in the conditions of European integration]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. – Current issues of humanities: interuniversity collection of scientific works of young scientists of Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University. Drohobych: "Helvetika" Publishing House. Issue 72 (2). P. 45-52. [in Ukrainian].*
4. Serbenivska A., Lebid D. (2024). Aktualni problemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh z urakhuvanniam osoblyvostei voiennoho stanu. [Actual problems of personnel motivation at enterprises taking into account the features of the military state]. *Empirio*. 1 (1):122-30. P. 122-130. [in Ukrainian].
5. Siryk, A. O. (2015). Stresostiikist personalu v hotelno-restorannomu biznesi. [Stress resistance of staff in the hotel and restaurant business]. *Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку: Міжнародна науково-практична конференція – Hotel and restaurant business: innovative directions of development: International Scientific and Practical Conference*. К: НУХТ, 2015. P. 242-244. [in

Ukrainian].

6. Stepanova E. R. (2025). Motyvatsiia ta zaluchenist personalu yak faktor stiikosti biznesu pid chas viiny. [Motivation and involvement of personnel as a factor of business stability during the war]. *Business Inform.* 2025. No. 4. P. 580–585. [in Ukrainian].
7. Kholodnytska A. (2024). Rozrobka antykryzovoi stratehii diialnosti kompanii hotelnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu. [Development of the anti-crisis strategy of hotel business companies in the conditions of martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, No. 1(37). 2024. P. 109-121.
8. Shcho tse za filosofiiia finskoho sposobu zhyttia, yaka mozhe vriatuvaty Yevropu. [What is the philosophy of the Finnish way of life that can save Europe]. *The Economist*, 2025. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116241/shcho-ce-za-filosofiya-finskoho-sposobu-zhyttya-yaka-mozhe-vriatuvaty-yevropu-the-economist/> [in Ukrainian].
9. Bach E. S., Saari T., Ojala S., Pyöriä P., Jonker-Hoffrén P., Larsen T. P., Ilsoe A. (2021). The hotel and restaurant sector in Denmark and Finland. In A. Ilsoe & T. P. Larsen (Eds.), *Non-standard work in the Nordics: Troubled waters under the still surface* (pp. 120–140). Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/10.6027/temanord2021-503>
10. Chmiel K. (2023). Navigating the Warmth of Hospitality in Finland: Job Opportunities and Finnish Culture. URL: <https://talent-odyssey.com/navigating-the-warmth-of-hospitality-in-finland-job-opportunities-and-finnish-culture/>
11. Iloranta R., Komppula R. (2021). Service providers' perspective on the luxury tourist experience as a product. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(1). P. 1–19. <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1946845>
12. Jurva K. (2019). What the Finnish concept of «Sisu» can offer the world. URL: <https://www.aalto.fi/en/news/what-the-finnish-concept-of-sisu-can-offer-the-world>
13. Kauhanen S., Koponen J., Komppula R. (2024). The external business environment faced by the restaurant industry: Discourse analysis of trade journal editorials in Finland in 1979–2023. *European Journal of Tourism Research*, 38. 3807. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v38i.3408>
14. Lahti E. E. (2019). Embodied fortitude: An introduction to the Finnish construct of «Sisu» . *International Journal of Wellbeing*. № 9 (1). P. 61–82.
15. Nylund J. (2018). «Sisu»: The Finnish Art of Courage Hardcover. Running Press Adult. 160 p.
16. «Sisu»: The Finnish Art of Inner Strength. 2018. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20180502-sisu-the-finnish-art-of-inner-strength>
17. The «Sisu» within you: The Finnish key to life, love and success. 2018. URL: https://finlandabroad.fi/web/xkv/current-affairs/-/asset_publisher/h5w4iTUJhNne/content/the-sisu-within-you-the-finnish-key-to-life-love-and-succe-5/384951
18. Väänänen H. (2019). Why Business Leaders Should Follow '«Sisu»', Finland's Equivalent Of The American Dream. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/heikkivaananen/2019/03/06/why-business-leaders-should-follow-sisu-finlands-equivalent-of-the-american-dream/>
19. Vihonen H., Karvonen J., Gustafsberg H., Huhta J.-M., Kangasniemi H., Hoppu S. (2025). Effectiveness of Finnish «SISU» training in enhancing prehospital personnel's work performance: A randomised controlled pilot study. *BMC Emergency Medicine*, 25(1): 80. <https://doi.org/10.1186/s12873-025-01235-7>
20. Vuori J., Määttänen I. (2023). “It takes a lot of «Sisu» to get through it” – managerial experiences of facing adversities during pandemic. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2291242>