

УДК 005.95/.96:640.4
JEL Classification: M12, M54, J24, L83
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(11))

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

КІШ Галина

кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
ДВНЗ «Ужгородський університет»
<https://orcid.org/0000-0002-6201-9589>
galyna.kish@uzhnu.edu.ua

У статті досліджено особливості адаптивного менеджменту персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в умовах кадрового дефіциту, який посилюється впливом воєнного стану, міграційних процесів, демографічних змін та трансформації ринку праці. Обґрунтовано, що забезпечення підприємств сфери гостинності кваліфікованими трудовими ресурсами є одним із ключових чинників їхньої конкурентоспроможності, економічної стійкості та якості надання послуг.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до управління персоналом у сфері HoReCa та визначено основні фактори, що формують кадровий дефіцит у галузі. Встановлено, що серед найбільш вагомих причин нестачі персоналу є зовнішня та внутрішня міграція населення, мобілізаційні процеси, високий рівень плинності кадрів, емоційне навантаження працівників, нестабільність зайнятості та зміна ціннісних орієнтацій сучасної робочої сили. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу та його наслідкам для кадрового забезпечення.

Досліджено особливості мотивації представників покоління Z, які поступово стають домінуючою групою працівників у сфері гостинності. Визначено, що для них важливими є не лише матеріальні стимули, а й можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці, цифрове робоче середовище, психологічний комфорт і позитивна корпоративна культура. Обґрунтовано необхідність трансформації традиційних підходів до управління персоналом відповідно до потреб нових поколінь працівників.

Розглянуто сучасні інструменти адаптивного менеджменту персоналу, серед яких HR-брендинг, цифровізація HR-процесів, внутрішнє навчання, розвиток крос-функціональних компетенцій, удосконалення програм адаптації персоналу та формування ефективної корпоративної культури. Доведено, що впровадження комплексних HR-стратегій сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільності діяльності підприємств у кризових умовах.

Зроблено висновки, що адаптивний менеджмент персоналу є важливим інструментом подолання кадрового дефіциту в готельно-ресторанному бізнесі та передбачає поєднання гнучких управлінських підходів, цифрових технологій, сучасних мотиваційних механізмів і стратегій утримання персоналу. Реалізація таких підходів створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств сфери HoReCa та їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: адаптивний менеджмент персоналу, кадровий дефіцит, готельно-ресторанний бізнес, HoReCa, мотивація персоналу, покоління Z, HR-менеджмент, утримання персоналу, цифровізація, корпоративна культура.

ADAPTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS UNDER CONDITIONS OF LABOR SHORTAGE

KISH Halyna

Uzhhorod National University

The article examines the features of adaptive personnel management in the hotel and restaurant business under conditions of labor shortage, which is intensified by the impact of martial law, migration processes, demographic changes, and labor market transformation. It is substantiated that providing hospitality enterprises with qualified human resources is one of the key factors of their competitiveness, economic stability, and service quality.

Modern scientific approaches to personnel management in the HoReCa sector are analyzed, and the main factors shaping labor shortages in the industry are identified. It is established that the most significant causes of staff shortages include external and internal migration of the population, mobilization processes, high employee turnover, emotional workload, employment instability, and changes in the value orientations of the modern workforce. Particular attention is paid to the impact of martial law on the functioning of hotel and restaurant businesses and its consequences for staffing.

The study explores the motivational characteristics of Generation Z representatives, who are gradually becoming the dominant workforce group in the hospitality sector. It is determined that, for them, not only material incentives are important, but also opportunities for professional development, flexible working conditions, a digital work environment, psychological comfort, and a positive corporate culture. The necessity of transforming traditional personnel management approaches in accordance with the needs of new generations of employees is substantiated.

Modern tools of adaptive personnel management are considered, including HR branding, digitalization of HR processes, internal training, development of cross-functional competencies, improvement of employee adaptation programs, and the formation of an effective corporate culture. It is proven that the implementation of comprehensive HR strategies contributes to increasing employee engagement, reducing staff turnover, and ensuring business stability under crisis conditions.

It is concluded that adaptive personnel management is an important tool for overcoming labor shortages in the hotel and

restaurant business and involves a combination of flexible management approaches, digital technologies, modern motivational mechanisms, and employee retention strategies. The implementation of such approaches creates the prerequisites for improving the efficiency of hospitality enterprises and their long-term competitiveness.

Keywords: adaptive personnel management, labor shortage, hotel and restaurant business, HoReCa, employee motivation, Generation Z, HR management, employee retention, digitalization, corporate culture.

Стаття надійшла до редакції / Received 09.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 09.07.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



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/)

© КІШ Галина

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

Сучасний готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах значних трансформацій соціально-економічного середовища, які супроводжуються загостренням проблеми кадрового забезпечення підприємств. Дефіцит трудових ресурсів став одним із ключових викликів для сфери HoReCa як в Україні, так і у світі. Вітчизняний ринок праці додатково зазнав негативного впливу внаслідок воєнного стану, міграційних процесів, демографічних змін, мобілізації населення та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників. У результаті підприємства готельно-ресторанного бізнесу стикаються з труднощами щодо залучення, утримання та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність.

Традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах нестабільності та швидких змін ринку праці. Особливої актуальності набуває необхідність впровадження адаптивного менеджменту персоналу, який передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики, використання сучасних мотиваційних механізмів, цифрових HR-технологій, програм професійного розвитку та інструментів утримання працівників. Водночас зростає значення врахування особливостей нових поколінь працівників, насамперед покоління Z, для яких важливими є не лише матеріальні стимули, а й можливості самореалізації, гнучкий графік роботи, психологічний комфорт і позитивна корпоративна культура.

У зв'язку з цим особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження сучасних підходів до адаптивного менеджменту персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, визначення ефективних інструментів подолання кадрового дефіциту та формування стійких HR-стратегій, здатних забезпечити стабільне функціонування і розвиток підприємств сфери гостинності в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема дефіциту трудових ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі є предметом активного наукового дослідження як в Україні, так і за кордоном. Особливу увагу приділяють питанням плинності персоналу, мотивації, цифровізації HR-процесів та впливу кадрового дефіциту на економічні результати підприємств.

У працях зарубіжних дослідників підкреслюється системний характер кадрового дефіциту в індустрії гостинності. Зокрема, наголошується, що дефіцит персоналу має довгостроковий характер і потребує комплексних рішень у сферах залучення, розвитку та утримання персоналу [1]. Автори акцентують увагу на необхідності співпраці між бізнесом та академічним середовищем для формування ефективних HR-стратегій.

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують, що ключовими причинами дефіциту персоналу є фактори як економічного, так і соціального характеру. Так, у роботі К. Григорян (2024) встановлено, що на плинність кадрів істотно впливають рівень оплати праці, баланс між роботою та особистим життям, а також відчуття нестабільності зайнятості [1]. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління персоналом, який виходить за межі традиційних методів матеріального стимулювання.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із використанням цифрових технологій для подолання кадрового дефіциту. У роботах, присвячених цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, доведено, що впровадження інформаційних технологій та автоматизації процесів дозволяє частково компенсувати нестачу персоналу та підвищити ефективність операційної діяльності [2]. Аналогічної позиції дотримуються інші дослідники, які розглядають технології як стратегічний інструмент трансформації бізнес-моделей у сфері гостинності [3].

Важливим аспектом є також дослідження факторів залучення працівників до галузі. У класичних роботах з менеджменту персоналу в готельному бізнесі встановлено, що негативне сприйняття умов праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та високий рівень стресу суттєво знижують привабливість галузі для потенційних працівників [4]. Ці фактори формують довгострокові структурні дисбаланси на ринку праці.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на ризиках, пов'язаних з управлінням персоналом. Зокрема, у роботі Е. Арі (2022) визначено ключові HR-ризики в готельному бізнесі, серед яких – нестача кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності та нестабільність робочої сили [5]. Це підкреслює необхідність впровадження системного ризик-менеджменту у сфері управління персоналом.

Останні дослідження (2025–2026 рр.) демонструють зміщення акценту на поведінкові аспекти управління персоналом. Так, встановлено, що підтримка з боку організації, включаючи нематеріальні стимули та створення комфортного робочого середовища, позитивно впливає на задоволеність працівників навіть в умовах недоукомплектованості персоналу [6]. Це свідчить про зростання ролі нематеріальних факторів у системі управління персоналом.

Крім того, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній підтверджують масштабність проблеми. За даними досліджень, більшість готелів стикається з нестачею персоналу, що негативно впливає на якість обслуговування та фінансові результати [7]. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати підходи до управління персоналом, впроваджуючи гнучкі моделі зайнятості та нові інструменти мотивації.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що проблема дефіциту трудових ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі має комплексний характер і зумовлена поєднанням економічних, соціальних та організаційних факторів. Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції економічних показників діяльності підприємств із сучасними інструментами управління персоналом в умовах кадрового дефіциту, що і зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей адаптивного менеджменту персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в умовах кадрового дефіциту та обґрунтування ефективних HR-підходів до забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємств сфери HoReCa.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретичні засади менеджменту персоналу в HoReCa. Менеджмент персоналу є одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У сфері HoReCa саме працівники формують якість сервісу, репутацію закладу та рівень задоволеності споживачів. На відміну від виробничих галузей, де значну частину процесів можна автоматизувати, у сфері гостинності результат діяльності значною мірою залежить від професійних, комунікаційних та емоційних компетентностей персоналу. [8]

У науковій літературі менеджмент персоналу розглядається як система організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Основними функціями HR-менеджменту є планування потреб у персоналі, рекрутинг, адаптація працівників, навчання, оцінювання результатів праці, мотивація та розвиток корпоративної культури. [8]

Особливістю сфери HoReCa є високий рівень кадрової плинності, сезонність зайнятості, емоційне навантаження та ненормований графік роботи. Це створює додаткові виклики для системи управління персоналом і потребує впровадження гнучких HR-інструментів. Дослідники зазначають, що ефективність підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від здатності керівництва швидко адаптувати кадрову політику до змін ринку праці та очікувань працівників. [9]

Однією з найгостріших проблем сучасного HoReCa є дефіцит трудових ресурсів. Після початку повномасштабної війни в Україні ринок праці зазнав суттєвих трансформацій через зовнішню та внутрішню міграцію населення, мобілізацію та релокацію бізнесу. За даними досліджень, значна частина працівників ресторанної сфери виїхала за кордон або змінила професійну діяльність, що спричинило нестачу кваліфікованих кадрів у галузі. [10]

У сучасних умовах традиційні методи матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня утримання персоналу. Особливо це стосується представників покоління Z, для яких важливими є не лише заробітна плата, а й гнучкий графік, можливість професійного розвитку, психологічний комфорт, баланс між роботою та особистим життям, а також позитивна корпоративна культура. Саме тому сучасний HR-менеджмент у HoReCa дедалі більше орієнтується на нематеріальні методи мотивації та employee-centered management. [8]

Важливого значення набуває цифровізація HR-процесів. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси рекрутингу, внутрішньої комунікації, контролю ефективності персоналу та навчання працівників. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню гнучкості управління персоналом та швидкій адаптації підприємств до кризових умов. [11]

Науковці також наголошують, що ефективна система управління персоналом у сфері HoReCa повинна базуватися на поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації, розвитку корпоративної культури, підтримці психологічного добробуту працівників і створенні можливостей для професійного розвитку. Саме адаптивність HR-менеджменту стає одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. [8]

Фактори кадрового дефіциту в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Кадровий дефіцит у готельно-ресторанному бізнесі формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Внутрішні фактори пов'язані зі специфікою самої галузі, зокрема низькою оплатою праці, високою плинністю кадрів та

значним емоційним навантаженням. Зовнішні фактори зумовлені воєнним станом, міграційними процесами та економічною нестабільністю. Поведінкові фактори відображають зміну ціннісних орієнтацій працівників, особливо покоління Z, яке надає перевагу гнучкості та швидкій зміні місця роботи.

Таблиця 1

МАТРИЦЯ ФАКТОРІВ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В HoReCa

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	ПОВЕДІНКОВІ ФАКТОРИ
Низька оплата праці Невідповідність ставок ринковим очікуванням та високим вимогам.	Воєнний стан Загальний форс-мажор, що зламав стабільні бізнес-процеси.	Міграція працівників Легкість зміни локацій та постійні переїзди в межах країни чи за кордон.
Висока плинність кадрів Постійна зміна персоналу виснажує ресурси на рекрутинг та навчання.	Мобілізація Дефіцит чоловічої робочої сили, потреба в перерозподілі обов'язків.	Зміна професії Масовий перехід лінійного персоналу в стабільні сфери (IT, логістика).
Сезонність роботи Нестабільність завантаження закладу та коливання доходів протягом року.	Еміграція населення Масовий виїзд працездатного та кваліфікованого населення за кордон.	Низька лояльність Відсутність прив'язку до бренду, готовність піти через дрібниці.
Високе навантаження Тривалі зміни на ногах, інтенсивна робота у вихідні та свята.	Релокація бізнесу Переміщення у безпечні регіони руйнує локальні кадрові зв'язки.	Гнучка зайнятість Вибір фрілансу чи парт-тайму замість 12-годинних змін.
Емоційне вигорання Психологічне виснаження через роботу в режимі «людина-людина».	Економічна нестабільність Інфляція та падіння прибутків обмежують бюджети розвитку.	Покоління Z / Alpha Пріоритет ментального здоров'я та Work-Life Balance над заробітком.

Запровадження воєнного стану в Україні стало одним із найсильніших зовнішніх чинників, що вплинули на функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Сфера HoReCa опинилася в умовах одночасного скорочення попиту, втрати персоналу та порушення стабільних бізнес-процесів, що суттєво загострило проблему кадрового забезпечення.

Одним із найбільш помітних наслідків стала масова міграція населення. За даними досліджень ринку праці, після початку повномасштабного вторгнення мільйони українців були змушені виїхати за кордон або змінити місце проживання всередині країни, що суттєво вплинуло на доступність робочої сили у сфері обслуговування. Зокрема, зазначається, що еміграція та внутрішнє переміщення населення призвели до значних змін у структурі зайнятості в HoReCa та формуванні нового «портрета працівника» галузі. [12, 10]

За оцінками досліджень ринку, з початку повномасштабної війни в Україні припинили роботу близько 7 тисяч закладів громадського харчування, а в окремих регіонах падіння ринку сягало до 50% порівняно з довоєнним періодом. [13] Це безпосередньо вплинуло на скорочення кількості робочих місць та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри.

Важливим фактором також є мобілізація, яка призвела до тимчасового або довготривалого вибуття значної частини працездатного населення, переважно чоловіків, із ринку праці. Це особливо відчутно у виробничих і управлінських ролях у ресторанах та готелях, де персонал часто виконує фізично та організаційно складні функції.

У результаті цих процесів спостерігається загальне скорочення трудових ресурсів, що змушує підприємства працювати в умовах кадрового дефіциту. Це призводить до перевантаження наявних працівників, суміщення посад і зниження стабільності команд. У багатьох випадках бізнес вимушений швидко закривати вакансії без достатнього часу на якісний відбір персоналу.

Окремою проблемою стає психологічне вигорання працівників. Постійна невизначеність, повітряні тривоги, фінансові ризики та підвищене навантаження негативно впливають на емоційний стан персоналу. У наукових і аналітичних матеріалах підкреслюється, що стресові умови праці у воєнний період є одним із ключових чинників зростання плинності кадрів у сфері послуг.

Додатково варто відзначити нестабільність зайнятості, яка проявляється у зміні графіків роботи, скороченні змін, сезонних коливаннях попиту та загальній економічній невизначеності. У таких умовах

працівники частіше приймають рішення про зміну роботи або виїзд за кордон, що ще більше ускладнює формування стабільних трудових колективів.

Отже, воєнний стан спричинив комплексну трансформацію кадрового забезпечення готельно-ресторанного бізнесу. Основними викликами стали міграція населення, скорочення робочої сили, мобілізаційні процеси та зростання психологічного навантаження на працівників. У цих умовах підприємства HoReCa змушені переосмислювати підходи до управління персоналом, роблячи акцент на гнучкості, утриманні працівників і формуванні стійких команд навіть в умовах кризи.

Особливості мотивації покоління Z у сфері гостинності. Покоління Z (приблизно народжені після 1995 року) поступово стає основною робочою силою у сфері готельно-ресторанного бізнесу, однак їхні ціннісні орієнтири та очікування від роботи суттєво відрізняються від попередніх поколінь. Це формує нові виклики для HR-менеджменту, особливо в умовах високої конкуренції за персонал у сфері HoReCa.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що для представників покоління Z характерними є орієнтація на швидкий професійний розвиток, гнучкість умов праці, цифрову взаємодію та постійний зворотний зв'язок. Такі працівники очікують від роботодавця не лише стабільної оплати праці, а й можливостей самореалізації та розвитку компетенцій. [14]

В умовах готельно-ресторанного бізнесу це проявляється особливо яскраво. Молоді працівники швидко адаптуються до роботи, але так само швидко можуть змінювати місце працевлаштування, якщо не отримують достатнього рівня мотивації або розвитку. Традиційні підходи до управління персоналом, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, виявляються недостатньо ефективними.

Однією з ключових особливостей мотивації покоління Z є перевага нематеріальних факторів. До них належать комфортна корпоративна культура, визнання результатів праці, можливість навчання, а також психологічна безпека на робочому місці. У сфері HoReCa це особливо важливо через високий рівень стресу та емоційного навантаження.

Таблиця 2

Порівняння традиційної мотивації та мотивації покоління Z у готельно-ресторанному бізнесі

Критерій	Традиційна мотивація персоналу	Мотивація покоління Z
Основний стимул	Висока заробітна плата	Баланс зарплати + розвиток + комфорт
Підхід до роботи	Стабільність і довгострокова зайнятість	Гнучкість і можливість швидкої зміни роботи
Графік роботи	Фіксований, жорсткий	Гнучкий, змінний, індивідуальний
Кар'єрний розвиток	Повільне просування по службі	Швидке зростання, короткі кар'єрні цикли
Зворотний зв'язок	Періодичний (раз на місяць/рік)	Постійний, швидкий фідбек
Навчання	Формальне, епізодичне	Постійне, мікронавчання, практика
Мотивація	Переважно матеріальна	Матеріальна + сильна нематеріальна
Робоче середовище	Формальне, ієрархічне	Дружнє, командне, неформальне
Технології	Мінімальна цифровізація	Повна інтеграція цифрових інструментів
Лояльність до роботодавця	Висока при стабільності	Низька/умовна, залежить від умов

Окрему роль відіграє цифровізація робочого середовища. Для покоління Z цифрові інструменти є природною частиною повсякденного життя, тому використання мобільних застосунків для графіків роботи, онлайн-навчання, систем швидкого зворотного зв'язку та внутрішніх комунікацій підвищує їхню залученість та лояльність до роботодавця. [15]

Важливим мотиваційним чинником також є гнучкість умов праці. У сучасних дослідженнях зазначається, що представники покоління Z надають перевагу гнучкому графіку, можливості часткової зайнятості та балансу між роботою і особистим життям. [16] У сфері гостинності це може реалізовуватися через змінні графіки, можливість вибору змін та прозору систему планування робочого часу.

Ще однією важливою особливістю є потреба у швидкому зворотному зв'язку та визнанні результатів. На відміну від старших поколінь, покоління Z очікує регулярної оцінки своєї роботи, коротких циклів навчання та швидкого кар'єрного росту. Це потребує від менеджерів більш активної комунікації та постійної взаємодії з персоналом.

Таким чином, мотивація покоління Z у сфері готельно-ресторанного бізнесу має комплексний характер і виходить далеко за межі лише матеріального стимулювання. Ефективна система управління персоналом у сучасному HoReCa повинна враховувати цифрові звички молоді, їхню потребу у розвитку,

гнучкості та емоційному комфорту. Саме адаптація HR-стратегій до цих особливостей є ключовим фактором утримання молодих працівників у галузі.

Сучасні підходи до утримання та адаптації персоналу в умовах кадрового дефіциту. В умовах дефіциту трудових ресурсів підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом та впроваджувати більш гнучкі й комплексні HR-стратегії. Основний акцент зміщується з простого залучення працівників на їх утримання, розвиток та швидку адаптацію до робочого середовища.

Одним із ключових інструментів сучасного HR-менеджменту є HR-брендинг. Він передбачає формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, що особливо важливо в умовах високої конкуренції за кадри у сфері HoReCa. Дослідження показують, що сильний HR-бренд дозволяє зменшити витрати на рекрутинг та підвищити рівень залученості персоналу, оскільки працівники більш охоче залишаються в компаніях із позитивною репутацією.

Важливим напрямом є автоматизація HR-процесів. Використання цифрових платформ для підбору персоналу, обліку робочого часу, планування змін та внутрішньої комунікації дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження на менеджерів і підвищити ефективність управління персоналом. В умовах нестабільності це також забезпечує швидку адаптацію до змін у складі працівників. [11]

Окрему роль відіграє внутрішнє навчання персоналу. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де часто спостерігається нестача кваліфікованих кадрів, підприємства все частіше інвестують у навчання працівників безпосередньо на робочому місці. Це дозволяє швидко закривати кадрові потреби та формувати необхідні компетенції відповідно до специфіки закладу.

Сучасною тенденцією є розвиток крос-функціональності працівників, коли співробітники можуть виконувати декілька різних функцій. Такий підхід особливо актуальний в умовах кадрового дефіциту, оскільки дозволяє зберігати безперервність бізнес-процесів навіть при нестачі персоналу. У HoReCa це може проявлятися у поєднанні обов'язків офіціанта, адміністратора або бармена залежно від потреби.

Не менш важливою є адаптація нових працівників, яка безпосередньо впливає на їх подальше утримання в компанії. Ефективні програми онбордингу включають наставництво, чіткі інструкції, поступове введення в обов'язки та регулярний зворотний зв'язок. Чим якісніше організована адаптація, тим нижчий рівень плинності кадрів у перші місяці роботи.

Значну роль відіграє також розвиток корпоративної культури. У сучасних умовах вона стає не просто елементом внутрішнього середовища, а інструментом утримання персоналу. Сильна корпоративна культура формує відчуття належності до команди, підвищує лояльність працівників та зменшує ризик їхнього переходу до конкурентів.

Окремо слід виділити програми підтримки персоналу під час війни, які набули особливої актуальності. До них належать психологічна підтримка, гнучкі графіки роботи, фінансова допомога у кризових ситуаціях, а також забезпечення безпечних умов праці. Такі заходи сприяють збереженню кадрового потенціалу навіть в умовах високої невизначеності.

Таким чином, сучасні підходи до утримання та адаптації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі базуються на комплексному поєднанні цифрових рішень, розвитку корпоративної культури та індивідуалізованого підходу до працівників. Це дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на кадровий дефіцит і підтримувати стабільність операційної діяльності навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що менеджмент персоналу в готельно-ресторанному бізнесі України зазнає суттєвих трансформацій під впливом сучасних економічних і соціальних викликів. Сфера HoReCa функціонує в умовах високої плинності кадрів, нестабільності ринку праці та постійного дефіциту трудових ресурсів, що ускладнює забезпечення стабільної роботи підприємств.

Окремо слід підкреслити, що дефіцит персоналу набув характеру стратегічної проблеми, яка впливає не лише на операційну діяльність закладів, а й на їхню конкурентоспроможність та можливості розвитку. Втрата працівників через міграційні процеси, мобілізацію та зміну професійної орієнтації призводить до необхідності постійного пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами.

Встановлено, що покоління Z є новим ключовим сегментом працівників у сфері гостинності, однак воно потребує принципово інших підходів до мотивації та управління. Для цієї групи працівників визначальними є не лише рівень заробітної плати, а й гнучкість умов праці, можливості професійного розвитку, цифрове середовище, а також якість корпоративної культури та психологічний комфорт.

Дослідження також показало, що в сучасних умовах особливої актуальності набуває адаптивний HR-менеджмент, який передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, впровадження цифрових інструментів управління персоналом, розвиток внутрішнього навчання та формування ефективних систем утримання працівників.

Таким чином, ефективне управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує гнучкість,

інноваційність та орієнтацію на потреби сучасних працівників. Це є ключовою передумовою стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємств сфери HoReCa.

Подальші наукові розробки. Перспективи подальших наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу готельно-ресторанного бізнесу пов'язані з необхідністю глибшого вивчення трансформацій ринку праці в умовах воєнного стану, міграційних процесів та змін у ціннісних орієнтаціях працівників. Особливо актуальним є дослідження нових моделей HR-управління, які забезпечують стійкість підприємств у кризових умовах та дозволяють ефективно адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із перспективних напрямів є розвиток адаптивних та антикризових HR-систем, які враховують ризики втрати персоналу, мобілізаційні процеси та релокацію працівників. У наукових працях підкреслюється важливість формування стійких HR-моделей, здатних забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть в умовах високої невизначеності. [17]

Актуальним напрямом досліджень також є впровадження цифрових технологій в управління персоналом, зокрема використання HR-аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем рекрутингу. Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація HR-процесів підвищує ефективність управління людським капіталом і сприяє швидкій адаптації підприємств до змін ринку праці. [18]

Окремої уваги потребує вивчення поведінки та мотивації нових поколінь працівників, зокрема покоління Z, яке стає домінуючим у сфері обслуговування. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку ефективних моделей залучення та утримання молодих працівників через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучких форм зайнятості та розвитку корпоративної культури.

Перспективним також є напрям формування стійких команд у сфері HoReCa через крос-функціональність, внутрішнє навчання та розвиток компетенцій (upskilling, reskilling), що дозволяє зменшити негативний вплив кадрового дефіциту та підвищити адаптивність підприємств. [19]

Таким чином, подальші наукові розробки мають бути спрямовані на формування комплексних моделей управління персоналом, які поєднують цифровізацію, гнучкість, психологічну підтримку працівників та стратегічне планування людських ресурсів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Література

1. Grigoryan, Karine. (2024). Labor Shortages in the Hospitality Industry: The Effects of Work-life Balance, Employee Compensation, Government-Issued Unemployment Benefits and Job Insecurity on Employees' Turnover Intentions. *Westcliff International Journal of Applied Research*. 8. 59-73. <https://doi.org/10.47670/wuwwjar202481kg>
2. Cristian Morosan, John T. Bowen, (2022) Labor shortage solution: redefining hospitality through digitization, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, Issue 12, 4674-4685 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0304>
3. Rickwood, Craig. (2023). A Study of the Staff Shortages Within the Hospitality Industry and Technology as a Possible Solution. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30943.06560>.
4. Sean P. McGinley, Lydia Hanks, Nathaniel D. Line, (2017) Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 60, 114-122, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.010>.
5. Ari, Engin. (2022). Human resource risk challenges in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 6. 2073–2092 <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0110>.
6. Tien-Ming Cheng, Mei-Tsun Chen, Ying-Hsin Chu, Tsung-Chun Tsai, (2026) Solutions for understaffed hotels: Comparing the effects of perceived organizational support and perceived organizational leisure support, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 133, 104440, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104440>
7. Ryan Mann, Esteban Ramirez, Matthew Straus, Three innovations to solve hotel staffing shortages. *McKinsey*, April 3, 2023
8. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні тенденції та проблеми управління. Серія: економічні науки. Вісник КНУТД No 1 (119), 2018 <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.1.5>
9. Захарова Т. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». № 38(66). 2025. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66))
10. HONCHAR, Y., DIACHUK, L. The labour market in the restaurant sector: 2022. *Commodity Science. Technologies. Engineering*, 44(4), 61–77. 2022 [https://doi.org/10.31617/2.2022\(44\)05](https://doi.org/10.31617/2.2022(44)05)
11. Нікітенко К. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. № 202. 2025. <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
12. Кіш Г.В. Особливості менеджменту готельних підприємств в умовах кризових ситуацій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 6 (331), 2025, 103-110 <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110>

13. Ринок HoReCa в Україні: регіональні тенденції в 2023 році. Pro-Consulting.URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-regionalnye-tendencii-v-2023-godu_1
14. Ковтун Н., Проценко Д. Особливості мотивації працівників покоління Z в умовах цифрової трансформації. Економічний простір. № 210. 2026 <https://doi.org/10.30838/EP.210.247-252>
15. Хамига Ю.Я., Стаднік М.О., Петричук С.І. Управління поколіннями з і альфа: виклики та стратегічні підходи для сучасного бізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. № 1(81) 2026 <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-7>
16. Burkova, K. PECULIARITIES OF PREFERENCES AND MOTIVATION OF GENERATION Z REPRESENTATIVES IN THE LABOR MARKET IN UKRAINE: STRATEGIES FOR EMPLOYEE RETENTION. Kyiv: American University Kyiv. 2025. 31 p.
17. Дрейчук, М. Комплексна модель hr-оцінювання в умовах ризиків: результативність, стійкість, цінності. Український економічний часопис, (11), 63–67. 2025 <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-9>
18. Язіна, В. Сучасні hr-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, (72). 2025 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>
19. Радіонова О. Інноваційні hr-стратегії в управлінні персоналом івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Development Service Industry Management. №4. 2025. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15))

References

1. Grigoryan, Karine. (2024). Labor Shortages in the Hospitality Industry: The Effects of Work-life Balance, Employee Compensation, Government-Issued Unemployment Benefits and Job Insecurity on Employees' Turnover Intentions. Westcliff International Journal of Applied Research. 8. 59-73. <https://doi.org/10.47670/wuwijar202481kg>
2. Cristian Morosan, John T. Bowen, (2022) Labor shortage solution: redefining hospitality through digitization, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 34, Issue 12, 4674-4685 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0304>
3. Rickwood, Craig. (2023). A Study of the Staff Shortages Within the Hospitality Industry and Technology as a Possible Solution. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30943.06560>
4. Sean P. McGinley, Lydia Hanks, Nathaniel D. Line, (2017) Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment, International Journal of Hospitality Management, Volume 60, 114-122, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.010>
5. Ari, Engin. (2022). Human resource risk challenges in the hotel industry. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 6. 2073–2092 <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0110>
6. Tien-Ming Cheng, Mei-Tsun Chen, Ying-Hsin Chu, Tsung-Chun Tsai, (2026) Solutions for understaffed hotels: Comparing the effects of perceived organizational support and perceived organizational leisure support, International Journal of Hospitality Management, Volume 133, 104440, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104440>
7. Ryan Mann, Esteban Ramirez, Matthew Straus, Three innovations to solve hotel staffing shortages. McKinsey, April 3, 2023
8. Nifatova, O. M., & Kovalova, K. L. (2018). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom hotelno-restorannoho biznesu [Ways to improve personnel management efficiency in the hotel and restaurant business]. *Visnyk KNUiD. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(119). <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.1.5>
9. Zakharova, T. (2025). Stratehiia upravlinnia kadrovym potentsialom u hotelno-restorannomu biznesi [Strategy of human resource potential management in the hotel and restaurant business]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, 38(66). [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66))
10. Honchar, Y., & Diachuk, L. (2022). The labour market in the restaurant sector: 2022. *Commodity Science. Technologies. Engineering*, 44(4), 61–77. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(44\)05](https://doi.org/10.31617/2.2022(44)05)
11. Nikitenko, K. (2025). Upravlinski vyklyky tsyfrovizatsii v hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy [Managerial challenges of digitalization in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 202. <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
12. Kish, G. V. (2025). Osoblyvosti menedzhmentu hotelnykh pidpriemstv v umovakh kryzovykh sytuatsii [Features of hotel enterprise management under crisis conditions]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 6(331), 103–110. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110>
13. Pro-Consulting. (2023). Rynok HoReCa v Ukraini: rehionalni tendentsii v 2023 rotsi [HoReCa market in Ukraine: Regional trends in 2023]. Retrieved from https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-regionalnye-tendencii-v-2023-godu_1
14. Kovtun, N., & Protsenko, D. (2026). Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv pokolinnia Z v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Motivation features of Generation Z employees under digital transformation]. *Ekonomichnyi prostir*, 210. <https://doi.org/10.30838/EP.210.247-252>
15. Khamyha, Yu. Ya., Stadnik, M. O., & Petrychuk, S. I. (2026). Upravlinnia pokolinniamy Z i Alfa: vyklyky ta stratehichni pidkhody dlia suchasnoho biznesu [Managing Generations Z and Alpha: Challenges and strategic approaches for modern business]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 1(81). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-7>
16. Burkova, K. (2025). *Peculiarities of preferences and motivation of Generation Z representatives in the labor market in Ukraine: Strategies for employee retention*. Kyiv: American University Kyiv.
17. Dreychuk, M. (2025). Kompleksna model HR-otsiniuvannia v umovakh ryzykiv: rezultatyvnist, stiikist, tsinnosti [Comprehensive HR assessment model under risk conditions: Performance, resilience and values]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (11), 63–67. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-9>
18. Yazina, V. (2025). Suchasni HR-trendy u hotelno-restorannomu biznesi [Modern HR trends in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>
19. Radionova, O. (2025). Innovatsiini HR-stratehii v upravlinni personalom ivent-industrii, turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu [Innovative HR strategies in personnel management of the event industry, tourism and hotel and restaurant business]. *Development Service Industry Management*. 12(15). [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(15))