



Менеджмент

УДК 331.108.2:640.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17576421>

**Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та
особливості формування механізмів його реалізації**

Стецьків Андрій Романович

аспірант, Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Національний університет "Львівська Політехніка"

Адреса: вулиця Степана Бандери, 14, Львів, Львівська область, 79000

<https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

Прийнято: 14.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: Вступ. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку управління персоналом у сфері гостинності в умовах трансформації української економіки, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано актуальність проблеми ефективного HR-менеджменту як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підкреслено, що успіх галузі безпосередньо залежить від якості людського капіталу, рівня цифрової зрілості та здатності адаптуватися до міжнародних стандартів праці.

Методи. У роботі застосовано методи порівняльного, структурно-функціонального та контент-аналізу наукових джерел, систематизації теоретичних підходів і узагальнення практичного досвіду. Інформаційну базу дослідження



становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів, аналітичні звіти МОП, HOTREC, VisitUkraine, а також нормативно-правові документи ЄС у сфері праці.

Результати. Встановлено, що сучасний HR-менеджмент у гостинності еволюціонує від адміністративної до стратегічної моделі, у якій персонал розглядається як основний ресурс розвитку підприємства. Доведено, що провідними тенденціями є цифровізація HR-процесів, гнучкість форм зайнятості, розвиток soft skills, гейміфікація навчання, формування бренду роботодавця та орієнтація на сталий розвиток. Обґрунтовано механізми реалізації HR-стратегій, серед яких ключовими визначено цифрову трансформацію, системне навчання, мотивацію персоналу, оптимізацію процесів через аутсорсинг і контроль якості обслуговування. Показано, що війна в Україні активізувала антикризові HR-практики – релокацію бізнесу, перепрофілювання працівників, підтримку психологічної стійкості колективів. Євроінтеграційний курс визначено як чинник гармонізації українських HR-практик із європейськими стандартами гідної праці, інклюзивності та професійного розвитку.

Висновки. Доведено, що ефективне управління персоналом є стратегічним інструментом відновлення індустрії гостинності у післявоєнний період. Розвиток людського капіталу, цифрова модернізація HRM і впровадження європейських стандартів мають стати пріоритетами державної політики та корпоративних стратегій.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, індустрія гостинності, цифровізація, мотивація, аутсорсинг, євроінтеграція, людський капітал.



Modern Trends in Human Resource Management in the Hospitality Sector and the Formation of Mechanisms for Its Implementation

Stetskiv Andrii Romanovych

Postgraduate Student, Department of Management and International Entrepreneurship

Educational and Scientific Institute of Economics and Management

Lviv Polytechnic National University

Address: 14 Stepana Bandery Street, Lviv, Lviv Region, 79000

<https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

Abstract: Introduction. The article examines current trends in human resource management (HRM) within the hospitality industry amid economic transformation, wartime challenges, and European integration processes in Ukraine. The relevance of effective HR management is substantiated as a key factor determining the competitiveness of hotel and restaurant enterprises. The study emphasizes that the success of the hospitality sector directly depends on the quality of human capital, the level of digital maturity, and the ability to adapt to international labor standards.

Methods. The research employs comparative, structural-functional, and content analysis of scientific sources, as well as methods of systematization and synthesis of theoretical and practical approaches. The information base includes academic studies by Ukrainian and foreign scholars, analytical reports from the ILO, HOTREC, and VisitUkraine, and EU regulatory documents related to labor standards.

Results. It has been established that modern HR management in the hospitality sector is evolving from an administrative to a strategic model, where personnel are viewed as the primary resource for enterprise development. The leading trends include HR digitalization, flexible employment forms, the development of soft skills, gamified learning, employer branding, and a focus on sustainable growth. The mechanisms of HR



strategy implementation are substantiated, highlighting digital transformation, systematic training, employee motivation, process optimization through outsourcing, and service quality control as key tools. The study shows that the war in Ukraine has intensified anti-crisis HR practices—business relocation, employee retraining, and psychological support for staff. The European integration process is identified as a driver for aligning Ukrainian HR practices with EU standards of decent work, inclusivity, and continuous professional development.

Conclusions. It has been proven that effective human resource management is a strategic instrument for restoring the hospitality industry in the post-war period. The development of human capital, digital modernization of HRM, and adoption of European standards should become priorities for both national policy and corporate strategies.

Keywords: human resource management, HRM, hospitality industry, digitalization, motivation, outsourcing, European integration, human capital.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності є важливою складовою сфери послуг, що охоплює готельний бізнес, заклади харчування, туризм та суміжні галузі. Відмінною рисою цієї індустрії є висока залежність успішності від людського фактора – якості роботи персоналу. Ефективне управління персоналом у сфері гостинності безпосередньо визначає рівень сервісу і конкурентоспроможність підприємств. Сучасні умови – цифровізація економіки, посилення конкуренції, зміна потреб працівників, наслідки пандемії COVID-19 та виклики повномасштабної війни в Україні – зумовлюють необхідність адаптації HR-стратегій у гостинному бізнесі до нових реалій. На порядку денному постають сучасні тенденції розвитку управління персоналом (упровадження цифрових технологій, гнучкі моделі роботи, фокус на розвитку талантів тощо) та механізми реалізації HR-стратегій (інноваційні інструменти добору, навчання, мотивації



тощо). Особливо актуальним є врахування українського контексту – трансформаційних процесів в економіці, впливу війни на сферу гостинності, а також євроінтеграційних чинників, що вимагають наближення управлінських практик до міжнародних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом у сфері гостинності є предметом активного наукового обговорення в Україні та за кордоном. Дослідники зосереджують увагу на цифровій трансформації HR-процесів, інноваційних методах мотивації, впливі війни на кадрову політику та необхідності адаптації до європейських стандартів управління працею. Нижче узагальнено основні положення сучасних наукових праць, дотичних до теми дослідження.

Язіна В. [1] досліджує сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі, зокрема вплив цифровізації, розвитку soft skills та управління талантами на ефективність персоналу. Акцент робиться на трансформації HR-практик відповідно до нових технологічних і соціальних викликів. Danylenko-Kulchytska V. [2] розглядає проблематику функціонування готельно-ресторанного бізнесу України в умовах війни, визначаючи шляхи адаптації персоналу, антикризові стратегії та кадрові ризики, що постали перед галуззю.

Гайдай Я. та Петлін І. [3] аналізують інноваційні інструменти управління персоналом підприємств сфери гостинності. У центрі уваги – використання цифрових технологій, гейміфікації та аналітики даних у HR-процесах для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Levytska I. та Klymchuk A. [4] узагальнюють ключові виклики й стратегії виживання готельно-ресторанного бізнесу під час війни, звертаючи увагу на управління трудовими ресурсами, підтримку персоналу та гнучке планування кадрової політики. Кушнірук Г. [5] порівнює сучасні технології HR-менеджменту, зокрема моделі аутсорсингу та



аутстафінгу, як способи оптимізації управління персоналом у сфері гостинності. Відзначається економічна доцільність і гнучкість таких рішень.

Табенська О. І. [6] висвітлює сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, включаючи цифровізацію сервісів, зміни у вимогах до персоналу та необхідність інноваційного підходу до управління людськими ресурсами.

Якименко-Терещенко Н. та Куниця К. [7] досліджують вплив системи управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності, підкреслюючи значення ефективної кадрової політики для досягнення стабільного розвитку. Діський А. [8] аналізує особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України, акцентуючи на організаційних моделях, кадровому забезпеченні та підвищенні ефективності HR-служб.

Мазур В. [10] розглядає психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності, пов'язуючи рівень емоційного інтелекту працівників із якістю клієнтського досвіду та лояльністю споживачів. Захарова Т. В. [11] пропонує стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі, підкреслюючи важливість кадрового планування, мотивації та розвитку персоналу як факторів конкурентоспроможності.

Проведений аналіз [1–11] свідчить, що науковці розглядають управління персоналом у сфері гостинності як комплексну систему, яка поєднує цифрові технології, інноваційні інструменти мотивації, розвиток компетенцій і соціально-психологічні аспекти. Актуальними залишаються питання адаптації до викликів війни, формування бренду роботодавця, використання аутсорсингу та впровадження європейських стандартів гідної праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання управління персоналом у сфері гостинності перебуває у фокусі уваги дослідників, проте більшість робіт зосереджується на окремих аспектах – цифровізації HR-



процесів, інноваційних методах мотивації чи загальних тенденціях розвитку галузі. Недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного узгодження сучасних HR-трендів із практичними механізмами їх реалізації в українських умовах, зокрема в контексті воєнного стану, релокації бізнесу, дефіциту кадрів і необхідності гармонізації зі стандартами ЄС.

Більшість досліджень описує тенденції або подає аналітичні спостереження без розроблення інструментарію їх упровадження – показників результативності, моделей адаптації до кризових умов чи системного поєднання цифрових, соціально-психологічних і організаційних підходів. Також спостерігається брак узагальнень, що інтегрують український досвід із міжнародними орієнтирами HRM у сфері гостинності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – обґрунтувати сучасні тенденції HR-менеджменту у сфері гостинності та запропонувати дієві механізми їх реалізації з урахуванням українського контексту і євроінтеграційних орієнтирів.

Завдання дослідження:

1. Уточнити понятійно-категоріальний апарат HRM у гостинності та розмежувати суміжні концепції (HRD, talent management, аутсорсинг/аутстафінг, діджиталізація).
2. Систематизувати провідні тренди 2020–2025 рр. і запропонувати практичні механізми їх реалізації.
3. Оцінити вплив війни на ринок праці гостинності в Україні та врахувати євроінтеграційні вимоги і міжнародні стандарти.
4. Визначити ключові індикатори результативності HR-ініціатив (time-to-hire, плинність кадрів, eNPS, NPS/CSAT, time-to-productivity) та сформулювати практичні рекомендації для підприємств.



Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності (hospitality industry) – це широка сукупність галузей індустрії послуг, що включає готелі й інші засоби розміщення, ресторани, кафе та інші заклади харчування, розважальні заходи, туризм, транспортне обслуговування туристів тощо. Часто поняття гостинності розглядається у тісному зв'язку з індустрією туризму. В науковій літературі наголошується, що гостинність охоплює передусім забезпечення проживання, харчування та дозвілля гостей, тоді як туризм як більш широке поняття включає також організацію подорожей, екскурсій, транспортних перевезень і інші послуги, спрямовані на переміщення людей. Отже, індустрія гостинності є ключовим сегментом туризму, орієнтованим на створення комфортних умов для споживачів послуг під час відпочинку чи подорожей.

Центральним поняттям досліджуваної теми є управління персоналом (управління трудовими ресурсами, HR-менеджмент). Загальноприйнято, що управління персоналом – це стратегічна функція менеджменту, яка передбачає формування кадрової стратегії підприємства, підбір і розстановку персоналу відповідно до місії та цілей організації, мотивацію працівників з урахуванням ефективності їхньої діяльності, розвиток трудового потенціалу та підтримання здорового соціально-психологічного клімату в колективі [9; 12]. Інакше кажучи, HR-менеджмент охоплює всі аспекти роботи з людським капіталом – від планування потреб у персоналі, найму і навчання працівників до оцінювання результатів їхньої роботи, систем винагород і кар'єрного розвитку. У сучасній літературі термін «*управління персоналом*» часто вживається як синонім «*human resource management*», проте історично під «кадровим управлінням» розуміли більш вузьку адміністративну функцію, тоді як *HRM* акцентує стратегічне значення персоналу як ключового ресурсу організації.

Суміжним з *HRM* є поняття управління талантами (*talent management*), що означає цілеспрямовану роботу з найбільш перспективними,



висококваліфікованими працівниками: виявлення, залучення, розвиток і утримання «талантів» в організації. Управління талантами розглядається як складова HR-стратегії, спрямована на формування конкурентних переваг через людський капітал. Інше близьке поняття – розвиток персоналу (*human resource development*), яке фокусується на безперервному навчанні, підвищенні кваліфікації та професійному зростанні працівників. HR-менеджмент у широкому сенсі інтегрує різні напрямки роботи з людьми – від адміністративного супроводу до стратегічного розвитку потенціалу персоналу.

Для системного розуміння управління персоналом доцільно виокремити його основні складові або механізми реалізації. Науковці виділяють ряд підсистем HRM на підприємствах індустрії гостинності, які забезпечують комплексне управління трудовими ресурсами. Зокрема, можна назвати такі підсистеми [3]:

- Аналіз і планування персоналу – оцінка потреби в кадрах, планування чисельності та структури персоналу, прогнозування розвитку трудового потенціалу.
- Найм і відбір персоналу – пошук кандидатів, проведення конкурсного відбору, оцінка професійних і особистих якостей претендентів, прийняття на роботу.
- Організація праці та адаптація – розподіл ролей і обов'язків, введення нових співробітників у посаду (онбординг), формування комфортних умов праці.
- Мотивація і винагороди – розробка систем оплати праці, бонусів, заохочень, нематеріальне стимулювання, створення можливостей для самореалізації.
- Оцінювання та контроль – регулярне оцінювання результатів роботи персоналу, атестації, зворотний зв'язок, контроль дисципліни і якості обслуговування.



- Розвиток і навчання – підвищення кваліфікації, тренінги, наставництво, планування кар'єри, формування кадрового резерву.
- Комунікації і корпоративна культура – налагодження внутрішніх комунікацій, формування спільних цінностей, командної роботи, управління конфліктами.
- Правове та інформаційне забезпечення HR-процесів – дотримання трудового законодавства, ведення кадрового діловодства, використання інформаційних систем для обліку персоналу.

Перелічені підсистеми взаємопов'язані і в сукупності утворюють механізм реалізації функції управління персоналом на підприємстві. Збалансоване застосування всіх компонентів HRM дозволяє забезпечити ефективну роботу з персоналом, враховуючи специфіку гостинного бізнесу (сезонність попиту, інтенсивність обслуговування, високу роль людського спілкування в процесі надання послуг тощо).

Слід розмежувати також поняття аутсорсинг та аутстафінг персоналу, які належать до сучасних моделей управління трудовими ресурсами [5]. *Аутсорсинг* означає передачу виконання певних функцій або бізнес-процесів (зокрема, HR-функцій) зовнішній спеціалізованій компанії. Натомість *аутстафінг* – це «виведення за штат», коли компанія наймає працівників через посередницьку фірму: формально персонал не перебуває в штаті підприємства, але фактично працює на нього, тоді як кадрове діловодство і виплата зарплат здійснюються посередником. Головна різниця між аутсорсингом і аутстафінгом полягає в тому, хто керує персоналом, що виконує завдання: при аутсорсингу управління здійснює зовнішній виконавець, а при аутстафінгу – сама компанія-клієнт керує залученими працівниками, тоді як юридично вони оформлені в сторонній організації. Обидві моделі спрямовані на підвищення гнучкості управління персоналом і скорочення витрат: зокрема, використання аутсорсингу/аутстафінгу дає можливість швидко



залучати потрібних фахівців, оптимізувати штатний розклад, зменшувати витрати на утримання персоналу (зарплату, податки, соцпакет). Дослідження відзначають, що такі рішення є особливо актуальними у кризовий період, дозволяючи готелям і ресторанам забезпечити безперебійну роботу, концентруватися на основних видах діяльності і оперативно реагувати на зміни попиту. Таким чином, понятійний апарат управління персоналом сфери гостинності охоплює як класичні категорії менеджменту (персонал, мотивація, розвиток тощо), так і новітні концепції (управління талантами, аутсорсинг персоналу, діджиталізація HR-процесів тощо), розуміння яких є необхідним підґрунтям для аналізу сучасних тенденцій у цій галузі.

Гостинний бізнес динамічно реагує на глобальні соціально-економічні зміни, тому управління персоналом в цій сфері перебуває під впливом нових трендів, що склалися в останні роки [4–7]. Діджиталізація HR-процесів є одним із провідних напрямів трансформації: широке впровадження інформаційних технологій дозволяє автоматизувати підбір і найм персоналу, використовуючи системи штучного інтелекту для аналізу резюме та онлайн-співбесід. Популярними стають інтегровані HRM-системи (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR тощо) для обліку кадрів та управління ефективністю співробітників. Значного поширення набувають електронні платформи онлайн-навчання і розвитку персоналу (Learning Management Systems – TalentLMS, Coursera for Business, Udemy for Business тощо), які забезпечують гнучке та інтерактивне навчання працівників. Цифрові інструменти також використовуються для онбордингу – адаптації нових співробітників через електронні курси й інструктажі, що скорочує час входження в посаду. Окрім того, сучасний HR-менеджмент активно застосовує великі дані та HR-аналітику для прогнозування плинності кадрів, оцінки залученості персоналу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Наступний тренд – підвищення гнучкості та адаптивності у сфері праці. Пандемія та інші глобальні кризи показали важливість гнучких графіків роботи, можливості швидкого перепрофілювання персоналу, застосування дистанційних форматів там, де це можливо. У готельно-ресторанному бізнесі, звичайно, не всі операції можна виконувати віддалено, проте підприємства впроваджують гнучкі режими роботи (позмінні графіки, часткова зайнятість, job sharing) для оптимізації витрат і збереження працівників у періоди спаду попиту. Гнучкість також проявляється у швидкій адаптації HR-політик до змін кон'юнктури – наприклад, перерозподіл персоналу між підрозділами залежно від сезонних коливань або впровадження багатофункціональності, коли співробітники опановують суміжні ролі. Здатність компанії швидко перебудувати роботу персоналу під нові умови стала запорукою виживання бізнесу в умовах пандемії та війни.

Значна увага сучасного HRM приділяється розвитку «soft skills» і емоційного інтелекту персоналу. В індустрії гостинності вміння співробітників розуміти потреби клієнтів, емпатія, комунікабельність є критично важливими для забезпечення високого рівня сервісу. Тому трендом стало цілеспрямоване формування відповідної корпоративної культури, що підтримує клієнтоорієнтованість і командну взаємодію. Управлінці впроваджують програми розвитку емоційного інтелекту – тренінги з навичок спілкування, стресостійкості, вирішення конфліктів, – адже працівники з високим EQ краще взаємодіють із гостями і підвищують їхню задоволеність обслуговуванням [1]. Розвиток корпоративної культури гостинності також передбачає культивування лояльності персоналу, залучення до місії компанії, що зрештою позитивно впливає на якість послуг та імідж бренду роботодавця.

Однією з інноваційних тенденцій стало застосування гейміфікації у системі управління персоналом. Йдеться про використання елементів гри для підвищення мотивації співробітників, покращення комунікацій та навчання. Дослідження



показують, що гейміфіковані підходи (наприклад, внутрішні змагання, рейтинги, винагороди у вигляді балів чи значків за досягнення) сприяють активнішій взаємодії персоналу, формують дух співробітництва і полегшують засвоєння нових знань. У готелях та ресторанах впровадження гейміфікації у внутрішніх комунікаціях дозволяє, з одного боку, підвищити зацікавленість працівників у досягненні цілей (через дружнє суперництво), а з іншого – робить процес навчання та обміну інформацією більш захопливим. Важливо при цьому враховувати баланс між ігровими методами і професійним підходом, аби гейміфікація не зводилася до поверхневих розваг, а дійсно підтримувала розвиток компетенцій. Загалом, гейміфікація розглядається як перспективний інструмент підвищення залученості персоналу, особливо молодих працівників, які краще реагують на інтерактивні та цифрові формати роботи.

Наступний ключовий тренд – посилення ролі управління талантами та бренду роботодавця. У постпандемічний період галузь гостинності стикнулася з дефіцитом кадрів: багато працівників, звільнених під час карантинів, не повернулися до сфери через низькі зарплати та нестабільність, і тепер компанії відчують гостру нестачу персоналу на фоні відновлення попиту. За даними галузевих досліджень, в країнах ЄС у 2022 році готельно-ресторанний сектор недораховувався 10–20% докризового штату працівників. В таких умовах конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, і роботодавці вимушені підвищувати привабливість умов праці. Тому сучасний HR-менеджмент акцентує розвиток бренду роботодавця – репутації компанії як привабливого місця роботи з точки зору кар’єрних можливостей, корпоративної культури, соціальної відповідальності. Компанії сфери гостинності активно просувають свої цінності, успіхи, інвестиції в персонал, аби привернути талановитих фахівців. Паралельно впроваджуються програми утримання талантів: індивідуальні траєкторії розвитку для ключових працівників, наставництво, участь у професійних конференціях,



конкурси фахової майстерності тощо. Як зазначає В. Язіна [1], талант-менеджмент і формування сильного бренду роботодавця стають важливими компонентами стратегії успіху компаній індустрії гостинності; підприємства мають створювати умови для залучення, розвитку та утримання найкращих працівників, адже саме талановитий персонал є запорукою високого рівня сервісу.

Варто відзначити й міждисциплінарні тренди, що впливають на HRM у гостинності. Зростає значення сталого розвитку та «зелених» ініціатив, що проявляється у підготовці персоналу до екологічно відповідального ведення господарства (економія ресурсів, сортування відходів, впровадження «зелених» стандартів обслуговування). Це формує попит на нові навички – так звані *green skills*, пов'язані з екологічною стійкістю. Одночасно діджиталізація висуває вимоги до розвитку цифрових компетентностей працівників – від володіння системами онлайн-бронювання і CRM до базового аналізу даних та роботи з автоматизованими сервісами. Серед затребуваних у сучасному туризмі і гостинності навичок також називають *transversal skills* – універсальні навички спілкування, командної роботи, самоменеджменту, які підвищують гнучкість працівників у швидкозмінному середовищі. Отже, HR-менеджмент тепер охоплює набагато ширше коло питань, ніж раніше, інтегруючи технологічні, соціально-психологічні та управлінські інновації. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом у гостинності спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, залучення і утримання кваліфікованих працівників та створення комфортного, стійкого середовища для них і для клієнтів.

Впровадження згаданих тенденцій у практику потребує відповідних механізмів та інструментів управління персоналом. Сучасні підприємства індустрії гостинності переглядають свої HR-політики і процеси, інтегруючи інновації у традиційну систему роботи з кадрами. Розглянемо ключові механізми реалізації HR-стратегій на прикладі сфери гостинності (табл.1).



Таблиця 1

Механізми реалізації HR-стратегії у сфері гостинності

№	Блок / напрям	Суть механізму	Ключові інструменти та практики	Очікуваний ефект / орієнтовні метрики
1	Цифрова трансформація HR	Оцифрування HR-процесів від рекрутингу до обліку часу та оцінки продуктивності	HRIS/HCM: <i>SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workable, BambooHR</i> ; чат-боти для скринінгу; онлайн-тести; відеоспівбесіди; дашборди у реальному часі	Прозорість і швидкість ухвалення рішень; скорочення time-to-hire; підвищення продуктивності; зменшення ручних операцій
2	Навчання і розвиток (HRD)	Системне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу	Корпоративні університети/навчальні центри; LMS-платформи (онлайн-курси з сервісу, продажів, управління); партнерства з ЗВО; грантові програми (USAID, ЄС); менторство/наставництво	Єдині стандарти сервісу; швидша адаптація; зростання частки сертифікованих працівників; % проходження курсів, time-to-productivity, внутрішня мобільність
3	Мотивація та утримання персоналу	Підвищення привабливості роботи та зменшення плинності кадрів	Гнучкі бонусні системи (за результати/відгуки гостей); соцпакет (страхування, навчання, корпоративні знижки); нематеріальні винагороди; політика work-life balance (гнучкі графіки, додаткові вихідні)	Зниження плинності кадрів; зростання eNPS/залученості; покращення NPS/CSAT гостей; стабільність кадрового складу
4	Оптимізація і структурі процесів	Гнучке масштабування та зняття	Аутсорсинг (клінінг, охорона, IT, рекрутинг); аутстафінг (сезонні	Гнучкість штату; скорочення витрат і ризиків;



		операційного навантаження	працівники); реінжиніринг HR-процесів; електронний кадровий документообіг; FAQ-чат-боти	швидке закриття сезонних потреб; менше бюрократії; зменшення вартості закриття вакансії, часу на HR-операції
5	Контроль якості персоналу та стандартів	Постійний моніторинг виконання стандартів обслуговування	Таємний покупець; індекси задоволеності гостей; аналіз онлайн-відгуків; регулярні оцінювання; коригувальні навчальні плани	Підвищення якості сервісу; зростання NPS/CSAT; зменшення кількості скарг; замкнений цикл поліпшень

Узагальнено автором

Загалом, сучасний механізм управління персоналом у сфері гостинності є комплексним і багаторівневим. Він поєднує стратегічне планування кадрової роботи з гнучкими тактичними інструментами, використовує можливості цифрових технологій та зовнішніх ресурсів, приділяє увагу як матеріальним, так і нематеріальним чинникам мотивації. Від дієвості цього механізму залежить реалізація HR-стратегії підприємства на практиці – тобто те, наскільки задекларовані принципи та тенденції управління персоналом справді втілюються у щоденній роботі з людьми.

Для України питання управління персоналом у сфері гостинності набули особливої гостроти у зв'язку з потрясіннями останніх років. Спочатку пандемія COVID-19 (2020–2021) завдала важкого удару по туристичній та готельно-ресторанній галузі, а від початку 2022 року ситуацію драматично погіршила повномасштабна військова агресія. Війна унаслідок повномасштабного



вторгнення рф в Україну спричинила безпрецедентні втрати і виклики для індустрії гостинності, що безпосередньо позначилося на кадровому потенціалі.

Насамперед, у перші місяці воєнних дій значна частина готелів, ресторанів, туристичних агенцій вимушено призупинили або повністю припинили діяльність – особливо в прифронтових регіонах та зонах бойових дій. Для багатьох закладів вплив війни виявився катастрофічним: фізичне знищення готельної інфраструктури в містах, що зазнали обстрілів; розрив логістичних ланцюгів постачання продуктів і товарів; різке падіння внутрішнього і тим більше в'їзного туристичного потоку. За підсумками 2022 року внутрішній туризм в Україні скоротився до мінімуму, а в'їзний турпотік практично обнулився через небезпеку воєнних дій – відповідно, навантаження на персонал сфери гостинності впало, а багато працівників втратили роботу.

Одним з найболючіших наслідків війни для HR-менеджменту стало масштабне переміщення трудових ресурсів. Мільйони громадян змушені були покинути свої домівки: частина виїхала за кордон як біженці, частина переселилася у відносно безпечні західні та центральні області країни. Це призвело, з одного боку, до *відтоку кваліфікованих працівників за кордон* – багато фахівців гостинного бізнесу знайшли роботу в ЄС, де, як вже зазначалося, існує попит на персонал у готелях і ресторанах. За даними В. Даниленко-Кульчицької [2], однією з головних проблем, що постали перед українською індустрією гостинності внаслідок війни, є саме відтік кваліфікованих кадрів за межі країни. З іншого боку, внутрішня міграція населення створила диспропорції на регіональних ринках праці: західні регіони зіткнулися з напливом шукачів роботи, тоді як східні – з майже повною втратою трудових ресурсів у галузі (через евакуацію або мобілізацію персоналу). Відзначається, що ситуація у центрі і на заході України виглядала у 2022–2023 рр. дещо оптимістичніше: у ці регіони перемістилася значна кількість внутрішньо переміщених осіб, що своєю



присутністю підтримали попит на послуги гостинності. Так, вже наприкінці 2022 року більшість закладів громадського харчування у західних та центральних регіонах відновили обсяги виручки до довоєнного рівня, обслуговуючи нових клієнтів – переселенців та волонтерів. Це, своєю чергою, пожвавило ринок праці: заклади знов почали наймати персонал, частково компенсуючи втрати перших місяців війни.

Попри окремі ознаки стабілізації, проблеми, спричинені війною, залишаються масштабними. Серед них дослідники називають: фізичне знищення або пошкодження готельних і ресторанних об'єктів (що позбавило роботи тисячі людей); порушення ланцюгів постачання і, як наслідок, дефіцит сировини та зростання собівартості послуг; загальне падіння платоспроможності населення в умовах економічної кризи; суттєве підвищення витрат бізнесу (на логістику, безпеку, генератори тощо). Комбінація цих факторів призводить до того, що ключовим індикатором ефективності роботи готельного/ресторанного підприємства у 2022–2023 роках стало саме виживання, недопущення збитків. В таких умовах HR-служби підприємств сфери гостинності змушені були переключитися з розвитку та довгострокових проектів на антикризове управління персоналом. Головними завданнями стали: збереження ядра колективу, оптимізація фонду оплати праці, універсалізація навичок персоналу для роботи в умовах скорочених команд.

Кроки, до яких вдалися українські готелі і ресторани для втримання бізнесу, мають і кадровий вимір. Зокрема, багато закладів здійснили переформатування бізнес-моделі, що позначилося на зайнятості: хостели та готелі почали довгостроково розміщувати переселенців замість туристів; ресторани перейшли на приготування їжі для волонтерів, військових або доставки замість прийому відвідувачів. Це дозволило зберегти частину робочих місць, хоча нерідко вимагало скорочення штатів чи переведення персоналу на неповний робочий час.



Практикувалося переміщення бізнесу в безпечніші регіони – разом із частиною колективу: ті ресторани чи готелі, що релокувалися на захід України, намагалися перевезти ключових працівників, забезпечивши їм житло і умови для продовження роботи. Ще одним поширеним заходом була зміна режимів роботи і оплати праці: деякі підприємства тимчасово переходили на скорочений тиждень, гнучкі графіки, запроваджували погодинну оплату або більшу частку змінних (бонусних) виплат замість фіксованого окладу. Так роботодавці ділили ризики з працівниками – при спаді попиту зарплата зменшувалася, але була перспектива відновлення у разі поживавлення бізнесу. Хоч такі заходи йшли врозріз з традиційними стандартами трудових прав, у воєнний час вони вважалися вимушеною необхідністю задля збереження підприємств і хоча б мінімальної зайнятості.

З точки зору управління персоналом, воєнний період висунув на перший план дві взаємодоповнюючі парадигми: системність і гнучкість. Дослідники відзначають, що для економічного виживання компаній в умовах тотальної непередбачуваності необхідне поєднання двох принципів: з одного боку, системність (чітке розуміння стратегічних цілей, налагоджені внутрішні процеси, контроль і аналітика), а з іншого – гнучкість (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень) [2]. Війна змусила HR-менеджерів стати антикризовими менеджерами: оперативно вирішувати проблеми розподілу людей, мотивації в умовах стресу, забезпечення безпеки персоналу (наприклад, навчання діям під час повітряних тривог, облаштування укриттів на підприємствах). Фактично відбулася трансформація ролі HR – із суто кадрової служби у стратегічного партнера бізнесу, відповідального за збереження людського потенціалу організації в екстремальних умовах.

Помітно, що війна також актуалізувала тему психологічної підтримки персоналу. Компанії, які прагнуть утримати свої команди, звернули увагу на



емоційний стан працівників, пропонуючи за можливості консультації психологів, гнучкість у разі сімейних обставин (наприклад, якщо родина працівника постраждала від війни), проводячи командні заходи для підтримки морального духу. Хоча системних даних про це небагато, поодинокі кейси свідчать, що людяний підхід керівництва у кризу підвищує лояльність працівників і готовність разом долати труднощі.

Отже, український сектор гостинності переживає нині глибоке випробування, що одночасно виступає каталізатором змін. Вимушені обставини підштовхнули до оптимізації бізнес-процесів, відсіву зайвого, пошуку нових моделей роботи. На порядку денному – питання післявоєнного відновлення галузі, і вже зараз експерти пропонують шляхи рестарту туризму та гостинності. Зокрема, аналізується зарубіжний досвід швидкого відновлення індустрії після військових конфліктів (наводяться приклади Хорватії, Кіпру, Грузії) – там ставка робилася на інвестиції в людський капітал, навчання персоналу сучасним стандартам сервісу та ефективний маркетинг для повернення туристів. Для України критично важливо зберегти кадрове ядро індустрії гостинності в ці важкі роки, щоб саме ці люди стали локомотивом відродження туризму після настання миру.

Стратегічний курс України на європейську та євроатлантичну інтеграцію визначає і довгострокові орієнтири розвитку управлінських практик, зокрема у сфері гостинності. Вступ України до ЄС (або навіть наближення до членства) означатиме необхідність імплементації європейських норм і стандартів у сфері праці, освіти, послуг, що безпосередньо стосується й управління персоналом індустрії гостинності. Розглянемо основні аспекти цього впливу.

Таблиця 2

Євроінтеграційні чинники розвитку управління персоналом у сфері гостинності

№	Напрямок / аспект	Суть впливу	Ключові	Очікувані
---	-------------------	-------------	---------	-----------



			інструменти, ініціативи та організації	результати / вплив на HR-систему
1	Гармонізація стандартів праці та соціального захисту	Адаптація українського законодавства до директив ЄС щодо робочого часу, мінімальної зарплати, охорони праці, гендерної рівності та недискримінації	Норми ЄС і МОП; удосконалення трудового законодавства; контроль за неформальною зайнятістю; забезпечення соціальних гарантій	Формалізація зайнятості; підвищення привабливості роботи у сфері; скорочення тіньового сектору; покращення умов праці
2	Міжнародна співпраця у підготовці кадрів	Інтеграція у спільні освітні та професійні програми з країнами ЄС	Erasmus+, ETF, ILO, UNWTO; модульні програми ECTS; міжнародні тренінги, стажування; гранти ЄС, USAID	Підвищення кваліфікації; розвиток цифрових і «зелених» навичок; трансфер HR-практик; створення нової генерації фахівців гостинності
3	Підвищення конкурентоспроможності бізнесу	Орієнтація українських компаній на європейський ринок послуг та стандарти HRM	Запровадження міжнародних стандартів (Hospitality Assured, EQF); двомовні програми навчання; залучення іноземних брендів та інвесторів	Вирівнювання HR-практик з європейськими; посилення корпоративної культури; підвищення якості сервісу
4	Сталий та інклюзивний розвиток	Просування принципів гідної праці, рівних можливостей та професійного навчання протягом життя	Програми ООН, ОЕСР, МОП; розвиток трансверсальних, цифрових і green skills; гендерна рівність, недискримінація	Зміцнення людського капіталу; розширення участі жінок і молоді; підвищення соціальної стійкості галузі
5	Міграційний аспект і повернення кадрів	Регулювання трудової міграції та стимулювання повернення українських працівників з ЄС	Програми працевлаштування для тих, хто повернувся; гранти на власну справу; співпраця з МОМ і ЄС у сфері трудової міграції	Збереження кадрового потенціалу; запобігання «відтоку мізків»; повернення фахівців із європейським



				досвідом
--	--	--	--	----------

Узагальнено автором

Підсумовуючи, євроінтеграційні чинники визначають для України подвійний орієнтир у сфері управління персоналом гостинності. З одного боку, це імплементація високих соціально-трудових стандартів, інвестиції в людський капітал і перейняття найкращих практик ЄС щодо навчання, мотивації, залучення персоналу. З іншого – необхідність зберегти власний кадровий потенціал, запобігти масовій трудовій міграції, забезпечити конкурентний рівень оплати праці і умов, аби українська індустрія гостинності могла відродитися і інтегруватися в європейський туристичний простір на рівних. Міжнародний досвід і підтримка можуть стати цінним ресурсом: як показує практика, країни, що відновлювали туризм після криз, спиралися саме на розбудову спроможності місцевих кадрів та впровадження інновацій в управлінні. Україна сьогодні, попри всі труднощі, має унікальний шанс «перезавантажити» сферу гостинності, здійснивши стрибок від застарілих підходів до сучасних європейських стандартів HR-менеджменту.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що система управління персоналом у сфері гостинності перебуває на етапі глибокої трансформації під впливом цифровізації, глобальних викликів та євроінтеграційних процесів. Встановлено, що сучасний HR-менеджмент у гостинності еволюціонував від адміністративного підходу до стратегічного управління людським капіталом, у межах якого персонал розглядається як ключовий ресурс розвитку підприємства, а акцент робиться на розвитку талантів, формуванні корпоративної культури та підвищенні залученості працівників.

Доведено, що провідними тенденціями розвитку HRM у гостинності є цифровізація кадрових процесів, гнучкість форм зайнятості, посилення ролі soft



skills та емоційного інтелекту, впровадження гейміфікації у навчанні та формування бренду роботодавця. Ці тенденції забезпечують поєднання технологічної ефективності з людиноцентричним підходом до управління персоналом.

Обґрунтовано, що ефективність реалізації HR-стратегій у готельно-ресторанному бізнесі забезпечується інтеграцією цифрових інструментів, систем навчання, мотиваційних механізмів, аутсорсингових практик і контролю якості обслуговування. Визначальним чинником результативності є гнучкість HR-системи та її здатність до адаптації в умовах кризових змін.

Показано, що український контекст воєнного часу зумовив появу нових антикризових HR-підходів – релокації персоналу, перепрофілювання бізнесу, підтримки працівників і збереження кадрового потенціалу. Доведено, що євроінтеграційний курс України сприяє гармонізації національних практик HRM із європейськими стандартами гідної праці, професійного розвитку та інклюзивності.

Узагальнено, що HR-менеджмент у сфері гостинності виступає стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності галузі та формування людського потенціалу, необхідного для відновлення туристично-гостинного сектору України у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Язіна В. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>



2. Danylenko-Kulchytska V. Hotel and restaurant business of Ukraine during the war: prospects of survival. *Innovative Economy*. 2022. Т. 13, № 4. С. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.8>

3. Гайдай Я., Петлін І. Інноваційні інструменти управління персоналом підприємств сфери гостинності. *Готельно-ресторанний бізнес та харчові технології: сучасні тенденції, виклики*. 2025. С. 68. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/zbirnyk-hotelno-restorannyu-biznes-2025.pdf#page=68>

4. Levytska I., Klymchuk A. Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management*. 2022. Т. 13, № 4. С. 5–15. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-13-4-2022/gotelno-restoranny-biznes-v-umovakh-viyni-klyuchovi-vikliki-ta-strategiyi-vizhivannya>

5. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6, № 2. С. 171–182. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/>

6. Табенська О. І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>

7. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 120–126. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/download/310228/301583>



8. Діський А. Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.18>

9. Музичка, Є. О., Ситайло, У. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Економіка та держава*, 2020. (2), 101-103. http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/20.pdf

10. Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76.

11. Захарова Т. В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2025. № 38(66). С. 47–52. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/4355/4000>

12. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2016.

13. Hotrec. *Labour shortages in the hospitality sector: forward-thinking and practices sharing*. September 2022. 15 p. URL: https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/wp_post_48505/Labour-shortages-in-the-hospitality-sector-.pdf

14. International Labour Organization (ILO). *Tourism jobs in the aftermath of the pandemic: skills and labour in short supply*. *ILOSTAT Blog*. 26 September 2025. URL: <https://ilostat.ilo.org/tourism-jobs-in-the-aftermath-of-the-pandemic-skills-and-labour-in-short-supply>

15. VisitUkraine. *Europe is experiencing an acute shortage of hospitality workers at the height of the tourist season*. *VisitUkraine.today*. 30 July 2024. URL: <https://visitukraine.today/blog/4433/europe-is-experiencing-an-acute-shortage-of-hospitality-workers-at-the-height-of-the-tourist-season>