

1. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2020 №3-4[83]. С.127-132.

2. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3. С. 204-212.

3. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.

**Гриб К.В.,**  
здобувач вищої освіти,  
**Пасєка С. Р.**  
д.е.н. професор  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ**

Готельно-ресторанний бізнес в Україні зіткнувся з безпрецедентними викликами через війну. Масова міграція, мобілізація, руйнування логістичних ланцюгів та зниження попиту на послуги кардинально змінили умови роботи. Це призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання витрат та необхідності адаптації до нових реалій.

Управління персоналом в умовах війни набуває критичного значення для виживання готельно-ресторанних комплексів. Тому не втрачають актуальності дослідження актуальних проблем та пошук ефективних рішень щодо управління персоналом у сфері гостинності. Такі дослідження мають бути спрямовані на те, щоб допомогти галузі залучити та утримати кваліфікованих працівників, адаптувати персонал до нових умов, оптимізувати витрати на персонал, підвищити ефективність роботи в умовах невизначеності.

Аналіз останніх публікацій свідчить, що увага авторів більшою мірою зосереджена на аспектах виживання готельно-ресторанного бізнесу під час війни, підвищення якості обслуговування клієнтів. Однак, недостатньо досліджень, які б аналізували актуальні проблеми управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах України в умовах війни. Це дослідження має на меті заповнити цю прогалину і надати практичні рекомендації для підприємств галузі.

Проведене дослідження засвідчило, що готельно-ресторанний бізнес в Україні, який завжди був важливою складовою економіки та сферою, що створює атмосферу гостинності, переживає надзвичайно складні часи. Війна,

що розпочалася 24 лютого 2022 року, не лише завдала величезних руйнувань інфраструктурі, але й кардинально змінила умови ведення бізнесу. Війна спричинила масову міграцію населення, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів. Багато працівників були мобілізовані, виїхали за кордон або переїхали в інші регіони України. Ті, хто залишився, часто працюють в умовах стресу та невизначеності. Руйнування логістичних ланцюгів ускладнило постачання продуктів та обладнання. Зростання цін на енергоносії та інші ресурси збільшило собівартість послуг.

Зменшення кількості туристів та відвідувачів, викликане безпековими ризиками, суттєво позначилося на затребуваності послуг готельно-ресторанних комплексів. В умовах зниження попиту на послуги закладів гостинності, сфера управління персоналом готельно-ресторанних комплексів стикається з низкою проблем, серйозних викликів, що вимагають негайного та ефективного вирішення. Окремі проблеми, їх причини, наслідки та рекомендації щодо їх розв'язання викладено у таблиці 1.

Таблиця 1 Окремі проблеми управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах України

| Проблема                               | Причини                                                                  | Наслідки                                                                    | Рекомендації                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Дефіцит кваліфікованих фахівців</b> | Відтік кадрів за кордон, слабка інтеграція з профосвітою.                | Низький рівень сервісу, помилки в обслуговуванні.                           | Співпраця з профтехучилищами, внутрішні тренінги, стажування.                            |
| <b>Висока плинність кадрів</b>         | Низькі зарплати, сезонність бізнесу, відсутність кар'єрного розвитку.    | Зниження якості обслуговування, витрати на постійний набір і навчання.      | Впровадження бонусів за стаж, гнучкий графік, програми лояльності.                       |
| <b>Емоційне вигорання</b>              | Висока навантаженість, робота у стресових умовах, відсутність підтримки. | Зниження продуктивності, конфлікти в колективі, зростання кількості хвороб. | Програми психологічної допомоги, скорочення тривалості змін.                             |
| <b>Порушення трудових прав</b>         | Недостатній контроль з боку держави, експлуатація працівників.           | Юридичні ризики для бізнесу, втрата репутації.                              | Дотримання КЗпП України, створення етичного кодексу, прозорість умов праці.              |
| <b>Вплив війни на персонал</b>         | Мобілізація, евакуація, психологічна травма.                             | Скорочення штату, підвищена тривожність у колективі.                        | Гнучкий графік для працівників-військовозобов'язаних, підтримка волонтерських ініціатив. |
| <b>Відсутність мотивації</b>           | Монотонність роботи, відсутність визнання досягнень.                     | Пасивність персоналу, низька ефективність.                                  | Система гейміфікації (наприклад, «працівник місяця»), премії за ініціативу.              |

*Джерело: розроблено автором*

Перш за все, у готельно-ресторанних комплексах України сьогодні гостро відчувається кадровий дефіцит через масову міграцію та мобілізацію. Пошук персоналу, готового працювати в умовах невизначеності та ризику, стає надзвичайно складним завданням. Крім того, спостерігається підвищена плинність кадрів, оскільки працівники прагнуть знайти більш безпечні та стабільні місця роботи. Це призводить до зростання кількості

звільнень за власним бажанням, що ускладнює формування стабільного колективу.

Не менш важливим є питання адаптації персоналу до нових умов. Висока навантаженість, робота у стресових умовах призводить до емоційного вигорання. Працівники повинні швидко пристосуватися до змін у робочому процесі, пов'язаних з безпековими обмеженнями, а також навчитися діяти в разі надзвичайних ситуацій. Значну увагу слід приділити підтримці психологічного стану працівників. Війна спричиняє стрес та тривогу, що негативно впливає на продуктивність. Тому необхідно забезпечити психологічну підтримку та створити сприятливу атмосферу в колективі.

В умовах зниження доходів, оптимізація витрат на персонал стає необхідною, але важливо шукати способи скорочення витрат без шкоди для якості обслуговування. Особливої уваги потребує забезпечення безпеки персоналу. Роботодавці повинні гарантувати безпечні умови праці та розробити плани евакуації на випадок надзвичайних ситуацій. В умовах ризиків для життя матеріальні стимули відходять на другий план, а пріоритетними стають безпека, стабільність та психологічний комфорт.

Усі ці проблеми та складнощі вимагають від керівництва готельно-ресторанних комплексів гнучкості, адаптивності та здатності приймати швидкі рішення, щоб забезпечити стабільну роботу та зберегти кваліфікований персонал.

Українські готельно-ресторанні комплекси активно шукають шляхи подолання проблем управління персоналом. Наприклад, мережа готелів «Реіквієм» запровадила додаткові відпустки для співробітників зі стажем понад 1 рік, що допомогло знизити плинність кадрів на 15%. Ресторан «Канапа» у Львові створив власну школу офіціантів, де навчає не лише сервісу, а й крос-культурної комунікації, що особливо актуально через зростання іноземних туристів. Готель «Опера» у Києві організував безкоштовні консультації з психологом для персоналу, що позитивно вплинуло на рівень стресу в команді.

Серед інших заходів, що полегшують працю персоналу можна назвати приклад готелю «Буковель», який запровадив застосування мобільних додатків для перекладу, щоб персонал міг спілкуватися з іноземними гостями. Заслуговує на увагу також досвід ресторану «Львівські круасани», який надає пільги співробітникам-родичам військовослужбовців, демонструючи соціальну відповідальність і гнучкість у воєнний час.

Мережа «Козак Мама» під час війни переосмислила систему мотивації. Замість подорожей за кордон, які неможливі через закриті повітряні простори та безпекові ризики, мережа запровадила альтернативні винагороди кращим працівникам за напружену працю: грошові премії або сертифікати на відпочинок у безпечних регіонах України (наприклад, Карпати, курорти Закарпаття); пільги для родин військових (наприклад, безкоштовні обіди або допомога з релокацією). Ці приклади показують, що навіть в умовах кризи український бізнес знаходить інноваційні рішення для розв'язання

актуальних проблем в управлінні персоналом готельних і ресторанних комплексів.

*Список використаних джерел:*

1. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23
2. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
3. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.

**Дмитришин Б. В.**

*к. е. н., доцент*

**Бевзенко Є. Г.**

*здобувач вищої освіти,*

*Центральноукраїнський національний*

*технічний університет*

*м. Кропивницький*

## **ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Кінцева мета будь-якого підприємства гостинності – перемога в конкурентній боротьбі. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності товарів і послуг фірми, тобто від того, наскільки вони краще порівняно з послугами конкурентів.

Конкурентоспроможність готелю обумовлюється його фінансовим становищем, рівнем організації діяльності надання послуг, рівнем організації та управління маркетингом, станом інфраструктури, забезпеченням безпеки проживання, розташуванням підприємства, кваліфікацією персоналу, класністю і якістю обслуговування споживачів.

Розрізняють стратегічні і тактичні фактори конкурентної переваги. Тактичні фактори конкурентного переваги забезпечують конкурентоспроможність готелі в поточному періоді (в межах одного року), стратегічні фактори конкурентної переваги спрямована на забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства в майбутньому [1, с. 133].