

УДК 640.4:658.3
DOI: 10.60022/3(1)-12S

Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Льотна академія Національного авіаційного університету, Україна

Zhyvko Zinaida

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Aviation Management
Flight Academy of the National Aviation University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4045-669X

Павленчик Наталія Федорівна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки та менеджменту
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Україна

Pavlenchik Natalia

Doctor of Economics, Professor
Head of the Department of Economics and Management
Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6164-5644

Стадник Мирослава Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Україна

Stadnyk Myroslava

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation and Local History
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Grzycki, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5383-5648

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ: ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Анотація. У статті наголошується на актуальності теми дослідження та зазначається, що необхідність інноваційного розвитку готельно-ресторанних комплексів і вдосконалення управління їх персоналом вимагають переходу від традиційних методів управління до більш сучасних, які враховують усі напрями управлінського процесу. Охарактеризовано принципи, функції, інструменти та способи інноваційного управління персоналом. Наголошується на необхідності застосування індивідуального підходу та врахування посадових обов'язків в процесі управління персоналом закладу сфери гостинності задля забезпечення високої віддачі кожного працівника, покращення якості обслуговування, підвищення професіоналізму персоналу та зниження його плинності, покращення результативності діяльності закладу тощо.

Вказано, що успіх управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах значно залежить від процесу формування менеджера лідера, здатного ефективно комунікувати з колективом, знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника; стабілізувати кризові ситуації; вивчити глибинну суть бізнес-процесів та забезпечити налаштування колективу на виконання стратегічних цілей закладу. Формування ефективного лідерського клімату в готельно-ресторанних комплексах потребує проходження ряду етапів та охоплення ключових напрямів.

Таким чином, управління персоналом готельно-ресторанних комплексів повинно враховувати специфіку їх діяльності, необхідність інноваційного розвитку закладу та управління ним, потреби споживачів, формування сприятливого корпоративного клімату й дотримання принципів лідерства.

Ключові слова: персонал, готельно-ресторанна сфера, якість послуг, специфіка діяльності, методи, принципи, функції управління, лідерство, корпоративна культура, мотивація праці.



SPECIFICS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT COMPLEXES: LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE

Abstract. *The relevance of the study is determined by the specifics of the activities of hotel and restaurant complexes and the importance of the role of personnel in ensuring the proper quality of services provided.*

It is noted that the need for innovative development of hotel and restaurant complexes and improvement of their personnel management requires a transition from traditional management methods to more modern ones that take into account all areas of the management process: selection and training of personnel, labor standards and motivation, greater involvement of employees in the management process, etc. The principles, functions, tools, and methods of innovative personnel management are described.

The need to apply an individual approach and take into account job responsibilities in the process of personnel management in the hospitality industry is emphasized in order to ensure high performance of each employee, improve the quality of service, increase the professionalism of personnel and reduce its turnover; improve the performance of the establishment, etc.

The success of personnel management in hotel and restaurant businesses largely depends on the process of developing a manager-leader who is able to communicate effectively with the team, find an individual approach to each employee, stimulating their full commitment and contributing to their job satisfaction; stabilize crisis situations in the team and in production or in the management process; study the essence of business processes and ensure that the team is focused on achieving the strategic goals of the establishment. The formation of an effective leadership climate in hotel and restaurant establishments requires a number of stages and coverage of key areas.

Thus, the management of personnel in hotel and restaurant complexes must take into account the specifics of their activities, the need for innovative development, consumer needs, the use of innovative approaches in management, the formation of a favorable corporate climate, and adherence to the principles of leadership.

Keywords: *personnel, hotel and restaurant industry, service quality, specifics of activity, methods, principles, management functions, leadership, corporate culture, work motivation.*

Постановка проблеми. Готельно-ресторанні комплекси характеризуються певною специфікою, оскільки окрім матеріальних надають і нематеріальні послуги, дарують приємні враження своїм гостям, що більш важливо для привертання уваги потенційних та утримання попиту наявних споживачів. Складними є й умови, в яких виживають заклади цієї сфери: поширення коронавірусу, повномасштабне вторгнення росіян на терени нашої країни, низький рівень пропонованих послуг, необхідність підняття їх якості до рівня міжнародних стандартів тощо. За таких умов особливо зростає роль управління персоналом готельно-ресторанних комплексів, який першим контактує з гостями, і від професіоналізму, привітності, комунікативності, здатності знайти підхід до кожного гостя залежить з кінцевому підсумку результативність діяльності закладу та його конкурентоспроможність.

Створення міцної команди; формування сприятливого психологічного клімату в закладі та відповідної корпоративної культури; виділення лідера, здатного очолити колектив, націлити на виконання стратегічних цілей підприємства є пріоритетними цілями ефективного менеджменту персоналу готельно-ресторанних комплексів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом підприємств, зокрема в готельно-ресторанній сфері, завжди знаходились в полі зору науковців та практиків. Так, У. Гузар, В. Джеджула, І. Єпіфанова, А. Кобрин, Л. Клименко, Л. Ткачук, О. Фальченко, Ю. Халахур, І. Юр'єва у своїх працях вивчали теоретичні та прикладні основи та перспективи вдосконалення управління персоналом, формування кадрової політики в готельно-ресторанних комплексах [1; 2; 3; 4]; А. Климчук І. Левицька зосередили свою увагу на особливостях управління персоналом в сфері гостинності в часі війни [5]; В. Охота вивчав зарубіжний досвід щодо даної проблематики [6]; І. Банєва, О. Величко, І. Годя, О. Коваль, Р. Корсак, К. Попкова приділяли увагу вивченню способів підвищення професіоналізму персоналу в готельно-ресторанному бізнесі [7; 8; 9]; Л. Гайдук, В. Зайченко, М. Рутінський розглядали лідерство та формування корпоративної культури в готельно-ресторанних комплексах як засіб підвищення їх конкурентоздатності та довгострокової життєздатності [10]; К. Козак, А. Лизанець, Н. Побережна досліджували проблеми в сфері управління персоналом закладів гостинності [11; 12; 13]; А. Грянило, В. Кузьма, О. Мілашовська, вивчали способи зміцнення кадрової безпеки підприємств галузі [14].

Водночас, зміни які викликані внутрішніми та зовнішніми чинниками щоразу потребують додаткових досліджень та розробки інноваційних методів в управлінні персоналом готельно-ресторанних комплексів з врахуванням їх специфіки.

Метою статті є вивчення неординарності управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах.

Виклад основного матеріалу. Успіх будь-якого підприємства, а готельно-ресторанні комплекси не виключення, в першу чергу залежить від професіоналізму, досвіду, умінь та навичок задіяного персоналу, а особливо його бажання ефективно працювати.

У готельно-ресторанній справі особливо помітне вирішальне значення людських ресурсів, залежність прибутковості готельно-ресторанного комплексу від майстерності обслуговування, виконання персоналом своїх професійних обов'язків. Вперше гості приходять в заклад за рекомендаціями друзів, за рекламним оголошенням, в сподіванні скуштувати щось незвичне або навпаки традиційне в прекрасному інтер'єрі, а повертаються вдруге, втретє і далі лише за умови, що обслуговування їм сподобалось, якщо до них були привітними. Тому актуальність дослідження управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах зростає і не втрачає своєї актуальності, лише з часом може набувати інших акцентів.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанної сфери, коли відбувається зміна підходів до обслуговування, покращення сервісу, заклади намагаються вижити в складних умовах війни, і однією з умов виходу з такої ситуації є модифікація підходів до управління персоналом, враховуючи зміну трудових цінностей, підвищення емоційного інтелекту, зміну поведінки споживачів, підвищення їх очікувань від сервісу, необхідність впровадження інновацій та підлаштування під вимоги вітчизняних та вже більш досвідчених іноземних клієнтів тощо.

За таких умов персонал закладів готельно-ресторанного бізнесу не виступає вже як один із ресурсів виробництва, а як важлива інтегральна складова пропонованого продукту. Якість наданих послуг, зростання конкурентоспроможності закладів та стає їх функціонування напряму залежать від рівня професіоналізму, культури спілкування, психологічної адаптивності, вміння знайти персональний підхід до кожного гостя, емпатії, креативності, здатності персоналу задовольняти очікування гостей.

За цих умов зростає роль планування, організації, використання, керування та контролю за вказаними процесами, виконання яких є основною метою управління персоналом, зокрема в готельно-ресторанних комплексах.

В. Зайченко, М. Рутинський та, Л. Гайдук справедливо зазначають, що сучасна система управління персоналом є динамічним, багаторівневим процесом, який увібрав у себе комплекс інноваційних управлінських інструментів і технологій, що спрямовані на підвищення ефективності взаємодії між працівниками, розвиток їхнього творчого потенціалу та підвищення організаційної гнучкості. При цьому ключовим вектором виступає стратегічна інтеграція кадрових ресурсів задля досягнення корпоративних цілей, що, у свою чергу, трансформує традиційні управлінські підходи й формує новий рівень управлінської культури [10, с. 51].

Таким чином, заклади готельно-ресторанного бізнесу намагаються переходити від традиційних підходів в управлінні персоналом до методів, що ґрунтуються на принципах знаннєвої економіки.

Управління персоналом закладів готельно-ресторанного бізнесу зобов'язане дотримуватись ряду принципів: індивідуалізації підходів до кожного працівника; взаємовигідних взаємовідносин між закладом та працівником; відповідальності та самоврядування працівників на кожному робочому місці, що підвищить їх самооцінку, відчуття затребуваності, значущості та натомість забезпечить вищу самовіддачу і результативність праці; професійного зростання та розвитку персоналу, що передбачає створення належних умов для цього як безпосередньо в готельно-ресторанних комплексах, так і в спеціалізованих освітніх закладах тощо [2].

Ключовими функціями управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах є: планування кількісного та якісного складу працівників; формування бази даних; соціально-психологічна робота з кандидатами на вакантну посаду та персоналом; встановлення сприятливого психологічного клімату в колективі; попередження загроз конфліктних виробничих та соціальних ситуацій; планування ділової кар'єри працівників; сприяння навчанню персоналу та підвищенню професіоналізму кожного працівника; сприяння соціальній та психологічній адаптації нових працівників; аналіз та оцінка кадрового потенціалу; формування кадрового резерву; маркетинг персоналу [11].

Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, зокрема: планування кадрових ресурсів, рекрутинг та підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка праці та винагороди, управління проектами та комунікації, розвиток культури організації, забезпечення безпеки та здоров'я працівників [2].

Персонал готельно-ресторанних комплексів поділяється на різні категорії: менеджери, портьє,

консьєржі, покоївки, кухарі, офіціанти, швейцари, охорона тощо, які значно відрізняються між собою за функціональними обов'язками, можливістю комунікації з гостями, участю в процесі управління закладом тощо. Тому індивідуальний підхід та врахування посадових обов'язків в процесі управління персоналом закладу сфери гостинності здатні забезпечити високу віддачу кожного працівника, зростання якості обслуговування та задоволеності гостей, підвищення професіоналізму персоналу та зниження його плинності, зміцнення позицій закладу на ринку послуг, підвищення його прибутковості.

Особливістю закладів готельно-ресторанного бізнесу є сезонність діяльності, значна втрата ресурсу, прибутків через війну в країні, часом призупинення роботи, використання некваліфікованих працівників, часто з числа студентів, які також підвищують плинність персоналу, значна конкуренція в галузі, підвищені вимоги до безпеки й гігієни гостей та персоналу, часта зміна графіків роботи персоналу, необхідність працювати з представниками різних культур та носіями різних мов, необхідність створення інклюзивного середовища тощо.

Одним із сучасних підходів до управління персоналом з врахуванням специфіки готельно-ресторанних комплексів є концепція «людського капіталу», яка підкреслює важливість розвитку індивідуальних здібностей і навичок працівників, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей закладу галузі гостинності. Ця концепція передбачає інвестування в розвиток працівників, забезпечення навчання та розвитку кар'єрних можливостей, що дозволяє залучити та утримувати висококваліфікованих працівників [6].

Специфіка діяльності готельно-ресторанних комплексів потребує підвищення вимог до відбору та рівня підготовки персоналу, нормування праці, зростання мотивації його праці, більшого залучення до процесу управління закладом, що може бути забезпечене завдяки налагодженню тіснішого взаємозв'язку між кадровою політикою та стратегічними цілями закладу.

Не відкидаючи повністю традиційні методи залучення працівників на вакантні посади, як от оголошення в засобах масової інформації чи в мережі Інтернет, звернення до служб зайнятості, кадрових агентств, до випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів, готельно-ресторанні комплекси все частіше використовують з цією метою сучасні перспективні методи: event-рекрутинг (підбір персоналу з числа осіб без досвіду роботи під час днів кар'єри, ярмарків вакансій, днів відкритих дверей та презентацій у навчальних закладах), preliminarying (залучення молодих фахівців під час проходження ними виробничої практики), популяризація вакансії в конкретному закладі та самого закладу в соціальних мережах, використання блогів з метою рекрутингу.

Зміни, що відбуваються в готельно-ресторанній сфері вимагають підготовки працівників вищого рівня кваліфікації, тому підвищення професіоналізму наявного персоналу є одним із важливих завдань закладів галузі. Сучасним методом навчання є діджиталізація, яка покращує освітній процес, скорочує його тривалість, а також забезпечує вдосконалення роботи самих готельно-ресторанних комплексів, адже допомагає структурувати роботу закладів, підвищити якість наданих послуг, налагодити вдалу комунікацію з гостями як потенційними, так і наявними чи колишніми, прискорити робочі процеси й управління ними в закладі, забезпечити їх інформаційну підтримку тощо. За цих умов можуть активно використовуватись онлайн-курси, дистанційні освітні платформи, технології віртуальної та доповненої реальності, ігрові технології, чат-боти, Big Data тощо.

Важливого значення набуває наявність у персоналу гнучких соціально-комунікативних навичок (soft skills), до яких належать вміння ставити цілі та розробляти особисті та колективні плани, шукати та аналізувати інформацію, робити висновки; навички командної роботи; вміння домовлятися з колегами, самоорганізація і знання тайм-менеджменту; навички лідерства та вирішення конфліктних ситуацій, стресостійкість, вміння аргументувати свою точку зору, впевненість у власних силах і можливостях, здатність мотивувати підлеглих до підвищення професійного рівня. Незважаючи на приналежність до певної категорії працівників, яка є контактною чи неконтактною з гостями готельно-ресторанних комплексів, наявність цих навичок на сучасному ринку є досить важливою, адже вони допомагають працювати з клієнтами, налагоджувати комунікації та адаптуватись в колективі, сприяють злагодженій роботі [7].

Важливе значення для підвищення результативності діяльності готельно-ресторанного комплексу та продуктивності праці його персоналу, повнішої мобілізації наявного кадрового потенціалу має дієва система мотивації праці, як матеріальної, так і нематеріальної. А. Кобрин та У. Гузар наголошують на використанні таких методів мотивації як фінансові стимули, навчання та розвиток, надання можливості брати участь у прийнятті важливих рішень тощо [2], а Ю. Халахур а Л. Клименко додають до цього переліку гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, гідні умови праці, соціальний пакет, подарунки до свят [4].

Як зазначають Ю. Халахур та Л. Клименко, на даний час важливим інструментом управління персоналом є командування, а в сфері гостинності воно має надзвичайне значення, адже

сприяє згуртуванню колективу, вирішенню нестандартних ситуацій, виявленню лідера, мотивації і досягненню колективних цілей [4]. Командна робота об'єднує колектив, дає кожному працівникові відчуття затребуваності, підвищує його усвідомлену відповідальність, допомагає розкрити потенціал. Формуванню міцної згуртованої команди сприяють різноманітні конкурси, соціальний тимбілдінг, спільні походи, поїздки, вечори, колективна творчість, спортивні змагання, відпочинок на природі тощо.

Суб'єктами управління в готельно-ресторанних комплексах є керівники, HR-менеджери, менеджери усіх рівнів. На менеджерів в готельно-ресторанних комплексах покладаються особлива відповідальність та очікування володіння рядом компетенцій та навичок: індивідуально-особистісних (професіоналізм та адаптація, відповідальність, творчість, самоорганізація, стресостійкість), міжособистісних (робота в команді, бізнес-комунікація, соціальна взаємодія), управлінських (управління змінами, лідерство, підприємницьке мислення, розвиток персоналу), прийняття рішень (аналітичне та системне мислення, стратегічне планування, знання ринку та бізнесу), мотиваційних (клієнтоорієнтованість, енергійність, ініціативність, орієнтація на результат, лояльність до компанії) [10, с. 52].

Успіх управління персоналом підприємств усіх сфер діяльності, в тому числі в закладах готельно-ресторанного бізнесу, полягає у формуванні менеджера лідера, здатного вирішувати складні виробничі та управлінські проблеми.

Формалізація лідерських підходів в управлінні персоналом закладів сфери гостинності потребує нормативно-правового, організаційного та соціально-економічного закріплення, тобто наукової інституалізації з дотриманням принципів сталого розвитку та з врахуванням специфіки та інноваційності розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

У своєму становленні лідерство та формування корпоративної культури проходять ряд етапів, зокрема [10]:

1. Виділення лідерства в системі управління персоналом закладів готельно-ресторанної сфери.
2. Документальне затвердження використання принципів лідерства в виробничих та управлінських процесах.
3. Впровадження принципів лідерства в бізнес-процеси закладу.
4. Виявлення працівників, здатних очолити колектив, та розробка матеріальних та моральних стимулів для них.
5. Використання принципів лідерства та корпоративної культури для покращення результатів діяльності закладу.
6. Створення в закладі сприятливого психологічного клімату.
7. Покращення якості обслуговування гостей закладу, комунікації їх з персоналом.
8. Контроль за дотриманням принципів лідерства та формування корпоративної культури в закладі.

Формуючи якісний лідерський клімат у закладі керівництво забезпечує створення складної системи взаємозв'язків між співробітниками, неформальними й формальними лідерами, а також адміністрацією, що базується на принципах взаємної поваги, довіри, конструктивної взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності [4]. Формування лідерського клімату повинно охопити п'ять ключових напрямів (рис. 1).

Завданням лідера-менеджера є ефективна комунікація з колективом загалом та знаходження індивідуального підходу до кожного працівника, стимулюючи його повнішу віддачу та сприяючи його задоволеності працею. У кризових ситуаціях лідер здатен стабілізувати психологічний клімат в колективі, попередити деструктивні настрої та налаштувати колектив на плідну працю, адже часто працівники більше довіряють лідеру, ніж керівництву.

Важливим при цьому є усвідомлення потенційним менеджером-лідером важливості своєї ролі в управлінні та забезпеченні результативності діяльності підприємства, а також активізація адміністративної підтримки, створення сприятливих умов і мотивів для самореалізації; знання та врахування лідером глибинних основ виробничих і управлінських процесів та здатність забезпечення раціональної комунікації між всіма їх учасниками; гармонізація індивідуального впливу лідера на настрої працівників з стратегією розвитку й системою цінностей готельно-ресторанного комплексу, що забезпечить компетентне управління.

Таким чином, ефективне управління персоналом готельно-ресторанних комплексів неможливе без залучення інноваційних підходів та методів, в тому числі без формування сприятливого корпоративного клімату й дотримання принципів лідерства.



Рис. 1. Напрями формування лідерського клімату в готельно-ресторанних комплексах
Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

Висновки. Управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах повинно здійснюватись з врахуванням специфіки їх діяльності, впливу зовнішніх чинників, інноваційності розвитку, що вимагає переходу від традиційних підходів та методів управління до сучасних методів, які ґрунтуються на принципах знаннєвої економіки. Вдосконалення та модифікації потребують не лише методи управління, а й функції, принципи, інструменти та способи.

Важливою складовою процесу управління персоналом закладів сфери гостинності є формування лідера-менеджера та відповідної корпоративної культури, що забезпечить об'єднання працівників в міцний колектив, здатний вирішувати складні виробничі проблеми, підвищить мотивацію персоналу на плідну працю з метою реалізації стратегічних цілей закладу, підвищення його конкурентоспроможності та покращення якості пропонованих послуг.

Література

1. Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 443-450
2. Кобрин А. Г., Гузар У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-01>
3. Фальченко О. О., Юр'єва І. А. Управління кадровим потенціалом в закладах готельно-ресторанного господарства. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: Матеріали III Всеукр. науково-практ. конф. (26 жовтня 2018 р., м. Полтава)*. Полтава: ПДАА, 2018. С. 90-92.
4. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. Напрями удосконалення управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). С. 77-81.
5. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Том. 14. № 3. С. 40-51. DOI : [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
6. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 127-132.
7. Банєва І. О., Величко О. В., Коваль О. Д. Коучинг персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.9>
8. Корсак Р., Годя І. Диджиталізація та підготовка кадрів у сфері гостинності. *Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки*.

Том III / [Ред.: В. Ільницький, М. Галів]. Київ – Дрогобич – Львів – Переяслав – Ужгород – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2025. С. 209-213.

9. Попкова К. В. Формування кадрового потенціалу підприємств ресторанного та готельного секторів в Україні як основи їх модернізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 343-249.

10. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Розвиток управління промисловістю послуг*. 2025. № 3. С. 50–58. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7)).

11. Козак К. Б., Маркова Г. Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Том. 7. Вип. 4. С. 45-51.

12. Лизанець А. Г. Управління персоналом в індустрії гостинності : тенденції, проблеми та перспективи. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку*: тези доповідей Всеукр. науково-практ. конф. (21 березня 2018 р., м. Мукачево). Мукачево : РВВ МДУ, 2018. С. 84-85.

13. Побережна Н. Трудові ресурси готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14 листопада 2025 р., м. Львів). Львів : Львів. держ. ун-т фіз. культури ім. Івана Боберського, 2025. С. 122-124.

14. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Кузьма В. І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf

References

1. Dzhedzhula V., Yepifanova I., Tkachuk L. (2025). Upravlinnia personalom pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Personnel management of hotel and restaurant enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 443-450

2. Kobryn A. H., Huzar U. Ye. (2023). Kontseptualni osnovy upravlinnia personalom u zakladakh industrii hostynnosti [Conceptual foundations of personnel management in hospitality industry establishments]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-01>

3. Falchenko O. O., Yurieva I. A. (2018). Upravlinnia kadrovym potentsialom v zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of human resources in hotel and restaurant establishments]. *Problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu*: Materialy III Vseukr. nauково-prakt. konf., 26 zhovtnia 2018 roku. Poltava: PDAA, pp. 90-92.

4. Khalakhur Yu. L., Klymenko L. V. (2023). Napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Directions for improving personnel management in hotel and restaurant establishments]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (127), pp. 77-81.

5. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2022). Upravlinnia personalom hotelno-restoranoi sfery v umovakh voiennoho stanu [Personnel management in the hotel and restaurant sector under martial law]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom*, T. 14, vol. 3, pp. 40-51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)

6. Okhota V. I. (2020). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom v hotelno-restorannomu biznesi [Foreign experience in personnel management in the hotel and restaurant business]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3-4, pp. 127-132.

7. Banieva I. O., Velychko O. V., Koval O. D. (2023). Kouchynh personalu hotelno-restorannoho biznesu [Coaching of hotel and restaurant business personnel]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.9>

8. Korsak R., Hodia I. (2025). Dydzhytalizatsiia ta pidhotovka kadriv u sferi hostynnosti [Digitalization and training of personnel in the field of hospitality]. *Nauka i osvita Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: vyklyky ta zavdannia v konteksti natsionalnoi bezpeky [Science and education of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war: challenges and tasks in the context of national security]*. Том III / [Ред.: В. Ільницький, М. Галів]. Київ – Дрогобич – Львів – Переяслав – Ужгород – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», pp. 209-213.

9. Попкова К. В. (2012). Формування кадрового потенціалу підприємств ресторанного та готельного секторів в Україні як основи їх модернізації [Formation of human resource potential of enterprises of the restaurant and hotel sectors in Ukraine as a basis for their modernization]. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, vol. 1(2), pp. 343-249.

10. Заїченко В., Рутинський М., Гайдук Л. (2025). Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі [Modern approaches to personnel

management in the hotel and restaurant business: emphasis on leadership and corporate culture]. *Rozvytok upravlinnia promyslovistiu posluh*, vol. 3, pp. 50-58. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7))

11. Kozak K. B., Markova H. F. (2015). Doslidzhennia problem upravlinnia personalom v hotelno-restorannii haluzi [Research on personnel management problems in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, T. 7, vol. 4, pp. 45-51.

12. Lyzanets A. H. (2018). Upravlinnia personalom v industrii hostynnosti : tendentsii, problemy ta perspektyvy [Human Resources Management in the Hospitality Industry: Trends, Problems and Prospects]. *Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii rozvytku: tezy dopovidei Vseukr. naukovo-prakt. konf.*, 21 bereznia 2018 roku. Mukachevo: RVV MDU, pp. 84-85.

13. Poberezhna N. (2025). Trudovi resursy hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia [Labor resources of the hotel and restaurant business in the present conditions]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: zb. tez dop. 6-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 13-14 lystopada 2025 rik. Lviv: Lviv. derzh. un-t fiz. kultury im. Ivana Boberskoho, pp. 122-124.

14. Milashovska O. I., Hrianylo A. V., Kuzma V. I. (2016). Osoblyvosti orhanizatsii kadrovoi bezpeky pidpriemstva hotelno-restorannoho hospodarstva [Peculiarities of organization of personnel security of the hotel and restaurant enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 6. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf

Отримано: 03.01.2026

Прийнято до публікації: 13.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026