

управлінських інновацій та адаптувати їх до специфіки діяльності організацій. Отже, впровадження сучасних технологій менеджменту є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності організацій в умовах трансформації економіки. Їх системне застосування забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та стійкості організацій, що є особливо важливим у контексті післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
2. Хоменко Л.М., Кривич Я.М., Макаров В.В., Ілляшенко А.Г., Белінська Д.О. Мобільні додатки для здорового харчування: Європейський досвід. Ефективна економіка. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.82>
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-104>

СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНОЇ СИЛИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Ковпак І.

*здобувачка 3-го курсу першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму*

Міжнародного університету

*Наукова керівниця: **Горбаньова В. О.***

*докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту*

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

Індустрія гостинності в Україні переживає гостру кадрову кризу. Воєнний стан, масова міграція населення за кордон спричинили значне скорочення кількості кваліфікованих працівників у сфері готельного та ресторанного бізнесу. За різними оцінками, галузь втратила від 30 до 50% персоналу порівняно з довоєнним рівнем. У таких умовах традиційні підходи до підбору та утримання кадрів більше не дають результату, а керівники підприємств змушені шукати нові управлінські стратегії [1].

Ключова суперечність полягає в тому, що попит на якісні послуги в індустрії гостинності зростає – особливо в регіонах, де зосереджені внутрішньо переміщені особи та відновлюється туристична активність, – тоді як пропозиція кваліфікованої робочої сили стрімко скорочується. Підприємства або знижують стандарти обслуговування, або перевантажують наявний персонал, що призводить до його вигорання та ще більшої плинності кадрів [2].

У дослідженні використано методи аналізу та синтезу наукових джерел, порівняльного аналізу кадрових практик вітчизняних і зарубіжних підприємств гостинності, а також анкетування менеджерів середньої ланки готелів та ресторанів Одеської області (вибірка – 24 підприємства [1].).

За результатами дослідження виокремлено три основні стратегії кадрового менеджменту, що показують ефективність в умовах дефіциту персоналу.

Перша стратегія – утримання через розвиток. Підприємства, які інвестують у навчання наявних працівників, демонструють плинність кадрів на 20–25% нижчу за середньогалузевий показник. Ефективними інструментами є внутрішні програми наставництва, оплата курсів підвищення кваліфікації та чітко визначені кар'єрні маршрути. Працівник, який бачить перспективу зростання, рідше залишає місце роботи навіть за нижчої заробітної плати.

Друга стратегія – розширення джерел залучення персоналу. В умовах дефіциту успішні підприємства активно працюють із нетрадиційними категоріями кандидатів: внутрішньо переміщеними особами, студентами профільних спеціальностей на умовах гнучкого графіку, а також людьми, які змінюють сферу діяльності. Співпраця з університетами та коледжами через програми дуальної освіти дозволяє отримувати підготовлених фахівців ще до їхнього офіційного працевлаштування.

Третя стратегія – оптимізація через автоматизацію рутинних процесів. Впровадження систем автоматичного заселення (self-check-in), цифрових меню та чат-ботів для обробки запитів гостей дає змогу скоротити потребу в персоналі на 15–20% без втрати якості обслуговування. Вивільнені ресурси спрямовуються на посилення тих позицій, де людська участь є незамінною – особистий контакт із гостем і вирішення нестандартних ситуацій.

Аналіз анкетування показав, що найбільш поширеною проблемою серед опитаних підприємств є відсутність системного підходу до кадрового менеджменту: 67 % керівників вирішують кадрові питання ситуативно, без довгострокової стратегії. При цьому ті підприємства, які поєднують усі три описані стратегії, демонструють стабільнішу роботу та вищий рівень задоволеності персоналу [4].

Дефіцит кваліфікованої робочої сили в індустрії гостинності є структурною проблемою, яка потребує системної відповіді на рівні

менеджменту підприємства. Разове підвищення заробітної плати не вирішує проблеми – необхідна комплексна кадрова стратегія, що поєднує розвиток наявного персоналу, розширення джерел його залучення та автоматизацію рутинних процесів. Впровадження такого підходу дозволяє не лише стабілізувати роботу підприємства в умовах кризи, а й закласти основу для якісного зростання після її завершення [5].

Література:

1. Ринок праці України 2025 – дефіцит кадрів, підвищення зарплат і плани бізнесу. *NV Бізнес*. 22.11.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/rinok-praci-ukrajini-2025-deficit-kadriv-pidvishchennya-zarplat-i-plani-biznesu-50562530.html> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Індустрія гостинності в період глобальних криз: економічні наслідки та стратегічні підходи до розвитку / Т. Зубехіна та ін. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 2(61). P. 554–565. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4705>.
3. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>. (дата звернення: 26.04.2026).
4. Матвійчук Л., Жадько О., Панасюк А. Розвиток малого та середнього підприємництва індустрії гостинності у воєнний і повоєнний періоди. *Індустрія гостинності: стан, тенденції, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025.
5. Where hospitality meets sustainability: leading solutions for the industry. *GREEN Hospitality*. URL: <https://www.greenhospitality.io> (дата звернення: 05.05.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-105>

АДАПТИВНА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA

Ковтун О. О.

здобувач PhD спеціальності 073 Менеджмент
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, для якого характерні волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність (VUCA) [1]. У