



**Менеджмент**

УДК: 331.108:640.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19426335>

**Стратегічні пріоритети управління персоналом  
підприємства у сфері гостинності**

**Леся Сай**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5081-4235>

**Андрій Стецьків**

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»

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

**Прийнято: 08.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026**

**Анотація.** У статті досліджено стратегічні пріоритети управління персоналом підприємств сфери гостинності в умовах глобальних та національних викликів. Проаналізовано теоретичну рамку стратегічного HRM (ресурсний підхід, АМО-фреймворк, дебати «best-fit vs best-practice», ланцюг «сервіс – прибуток») та її адаптацію до специфіки індустрії гостинності, яка характеризується високою трудомісткістю, емоційною працею, сезонністю, низьким порогом входу та хронічною плінністю кадрів. Обґрунтовано, що утримання персоналу є стратегічним пріоритетом першого порядку, оскільки вартість плінності систематично і значно перевищує витрати на інвестиції в



утримання. Розкрито роль employer branding та Employee Value Proposition у формуванні конкурентоспроможності підприємств на ринку праці; проведено порівняльний аналіз EVP-стратегій міжнародних готельних мереж (Hilton, Accor, Marriott) та локальних підприємств. Досліджено стратегічне значення безперервного розвитку компетенцій, включаючи hard skills, soft skills та digital skills, а також проблему збереження інституційного знання в умовах високої плинності. Проаналізовано цифрову трансформацію HR-процесів у гостинності – від базової автоматизації до people analytics – та визначено системні бар'єри цифровізації для малого і середнього бізнесу. Окрему увагу приділено українському контексту: масовій трудовій міграції, кадровому дефіциту внаслідок війни, географічній асиметрії попиту та переорієнтації сегментів гостинності (внутрішній туризм, бізнес-гостинність, гуманітарні місії). На основі компаративного аналізу досвіду постконфліктного відновлення кадрового потенціалу гостинності (Хорватія, Шрі-Ланка, Грузія) та євроінтеграційних вимог (EQF, ESCO) сформульовано авторську ієрархію стратегічних пріоритетів HRM для підприємств гостинності України у трьох часових горизонтах: критичний період (2024–2026), етап відбудови (2026–2030) та довгострокова стратегічна перспектива (2030+).

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, сфера гостинності, утримання персоналу, плинність кадрів, employer branding, розвиток компетенцій, цифрова трансформація HR, people analytics, кадровий дефіцит, євроінтеграція/



**Strategic priorities of personnel management of an enterprise in the  
hospitality sector**

**Lesia Sai**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Management and International Entrepreneurship,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5081-4235>

**Andrii Stetskiv**

Postgraduate Student, Department of Management and International  
Entrepreneurship,  
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

**Abstract.** The article examines the strategic priorities of human resource management in hospitality enterprises under global and national challenges. The theoretical framework of Strategic HRM (resource-based view, AMO framework, best-fit vs best-practice debate, service-profit chain) and its adaptation to the hospitality industry – characterised by high labour intensity, emotional labour, seasonality, low entry barriers and chronic staff turnover – is analysed. Employee retention is substantiated as the first-order strategic priority, since turnover costs systematically and significantly exceed investments in retention. The role of employer branding and Employee Value Proposition in building labour-market competitiveness is explored; a comparative analysis of EVP strategies employed by international hotel chains (Hilton, Accor, Marriott) versus local enterprises is conducted. The strategic significance of continuous competency development, encompassing hard skills, soft skills and digital skills, as well as the challenge of preserving institutional knowledge amid high



turnover, is investigated. Digital transformation of HR processes in hospitality – from basic automation to people analytics – is analysed, and systemic barriers to digitalisation for small and medium-sized enterprises are identified. Particular attention is paid to the Ukrainian context: mass labour migration, wartime workforce deficit, geographical demand asymmetry and the reorientation of hospitality segments (domestic tourism, business hospitality, humanitarian missions). Based on a comparative analysis of post-conflict hospitality workforce recovery experiences (Croatia, Sri Lanka, Georgia) and EU integration requirements (EQF, ESCO), the author proposes a hierarchy of strategic HRM priorities for Ukrainian hospitality enterprises across three time horizons: the critical period (2024–2026), the reconstruction phase (2026–2030) and the long-term strategic perspective (2030+).

**Keywords:** strategic human resource management, hospitality industry, employee retention, staff turnover, employer branding, competency development, digital HR transformation, people analytics, workforce deficit, European integration

**Постановка проблеми/ Сфера гостинності належить до найбільш людиноцентричних галузей світової економіки: за даними Всесвітньої ради подорожей та туризму, у 2024 році галузь забезпечувала 357 мільйонів робочих місць і формувала близько 10 % глобального ВВП [27]. Водночас саме ця галузь залишається хронічним HR-аутсайдером із річною плинністю персоналу 70–80 %, заробітною платою на 20 % нижчою за середню по економіці та системними дефіцитами гідної праці [8]. Для України зазначені глобальні виклики накладаються на безпрецедентний контекст: скорочення робочої сили приблизно на чверть унаслідок міграції та мобілізації, руйнування інфраструктури та радикальна переорієнтація попиту [21]. Стратегічне управління персоналом (Strategic HRM), що передбачає інтеграцію HR-стратегії з бізнес-стратегією підприємства задля досягнення стійкої конкурентної переваги, за таких обставин перетворюється з академічної абстракції на передумову виживання підприємств.**



Стратегічне управління персоналом не тотожне оперативному HR-адмініструванню (кадровий документообіг, розрахунок зарплат) і відрізняється від кадрової політики як сукупності декларативних принципів. Так само стратегічні пріоритети не вичерпуються повним переліком HR-функцій, а охоплюють лише ті напрями, що мають вирішальне значення для конкурентоспроможності підприємства в конкретних умовах. Поняття «підприємство сфери гостинності» (hospitality enterprise) охоплює готельні, ресторани, туристичні суб'єкти та інші організації індустрії гостинності, де якість послуги невід'ємно прив'язана до конкретного працівника у конкретний «момент істини». Ці розмежування задають дослідницьку проблему: чи є стратегічне HRM реальністю для українських підприємств гостинності (переважно малий та середній бізнес), чи воно залишається концепцією, релевантною лише для міжнародних мереж, – і де пролягає межа між стратегічним пріоритетом та оперативним реагуванням на щоденну невизначеність воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій/** Теоретичну основу стратегічного управління персоналом у сфері гостинності формують кілька концепцій, кожна з яких по-різному інтерпретує механізм зв'язку між HR-практиками та конкурентоспроможністю підприємства. Застосування ресурсного підходу (Resource-Based View) на матеріалі міжнародних готельних компаній дослідили J. Gannon, A. Roper та L. Doherty, які виявили суттєві обмеження досягнення VRIN-статусу HR-практик через високу мобільність персоналу та стандартизацію сервісних процедур [1]. Дебати «best-practice vs best-fit» у стратегічному HRM систематизували P. Vohall та J. Purcell, обґрунтовуючи необхідність контекстуального підлаштування HR-систем [2]. Позитивний вплив АМО-орієнтованих HR-практик (ability, motivation, opportunity) на утримання талантів у п'ятизіркових готелях емпірично підтвердили P. Malik, J. R. Meher та S. Yadav, визначивши медіаторну роль залученості працівників [3].



Суттєвий розрив між теоретичними моделями з виробничого сектору і реаліями індустрії виявив критичний огляд P. V. Kloutsiniotis та D. M. Mihail, що охопив 28 досліджень вискоефективних систем управління (HPWS) у туризмі та гостинності [4]. Класичну модель ланцюга «сервіс – прибуток» (service-profit chain) верифікували J. L. Heskett та колеги як теоретичне обґрунтування зв'язку між задоволеністю працівника і прибутковістю підприємства [5]. Проблему емоційної праці в гостинності висвітлено у метааналізі S. T. Xu, Z. C. Cao та Y. Huo (57 кореляційних матриць), який доводить, що поверхневий акторський прояв емоцій (surface acting) систематично призводить до стресу та вигорання [6], а лонгітюдне дослідження W. Xiong та співавторів фіксує прогресуюче погіршення психічного здоров'я готельних працівників уже протягом перших трьох місяців роботи [7].

Пандемію COVID-19 як «ампліфікацію існуючих проблем» гостинності (низька оплата, нестабільна зайнятість, погані умови праці) аргументовано кваліфікували T. Baum, S. K. K. Mooney, R. N. S. Robinson та D. Solnet [8]. Вплив покоління Z на трансформацію очікувань робочої сили критично проаналізували S. Seyfi та колеги [9], а специфіку управління талантами Gen Z у готельній індустрії дослідили G. El Hajal та E. Losekoot [10]. Чотири ключові стовпи ретеншн-стратегії виокремив систематичний огляд B. Ghani та співавторів [11]. Фрагментованість досліджень Employee Value Proposition у гостинності та туризмі зафіксував G. A. Kilson на основі огляду 30 рецензованих публікацій щодо employer branding [12].

Позитивний вплив пандемійних стратегій готелів (автоматизація, протоколи безпеки, підтримка навчання) на утримання талантів довели I. E. Salem, H. Aideed, N. A. Alkathiri та K. M. Ghazi, зафіксувавши водночас нівелюючий ефект невизначеності зайнятості [13]. Зв'язок між штучним інтелектом та зайнятістю у готелях, що спростовує спрощений наратив заміщення людей, дослідили F. Martínez-Roget, X. A. Rodríguez та L. Pestana Mourão [14]. Значні цифрові розриви у компетенціях працівників гостинності



(AI, робототехніка, AR/VR) виявили S. Carlisle та колеги [15]. Плинність кадрів як основний чинник втрати критичних знань у готелях підтвердили S. Silva, C. Silva та D. Martins [16].

Шість кластерів компетенцій для кар'єрного успіху в гостинності виокремили S. Marneros, G. Parageorgiou та A. Efstathiades [17]. Масштаб руйнувань галузі гостинності внаслідок війни в Україні зафіксували F. Zhuravka та співавтори на вибірці 282 представників із 10 регіонів [18]. Рамку постконфліктного відновлення туризму запропонували M. V. Reddy, S. W. Boyd та M. Nica [19], а T. Napierała та A. Pawlicz дослідили вплив війни на показники готельного бізнесу в сусідніх з Україною країнах [20]. Масштаб кадрових втрат на ринку праці воєнної України розкрив аналіз CEPR [21]. Проблему негативного іміджу галузі як системного бар'єра для залучення талантів ідентифікували A. Näppä та колеги [23]. Систематичний огляд літератури з управління талантами у гостинності провели F. Kravariti та співавтори [24], а огляд досліджень стратегічного HRM у галузі з визначенням перспективних напрямів – J. M. Madera, M. Dawson, P. Guchait та A. Belarmino [25]. Медіаторну роль вигорання у зв'язку між високоефективними системами управління та задоволеністю працівників дослідили D. Dorta-Afonso та співавтори [26].

**Виділення невирішених частин проблеми.** Попри значний масив досліджень, невирішеною залишається проблема інтегрованої ієрархії стратегічних пріоритетів HRM, адаптованої до специфіки підприємств гостинності, які функціонують в умовах збройного конфлікту та масової трудової міграції. Переважна більшість існуючих моделей розроблена для стабільних ринків або постконфліктного контексту, тоді як Україна перебуває у фазі активного конфлікту з одночасною євроінтеграційною трансформацією.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні ієрархії стратегічних пріоритетів управління персоналом для підприємств сфери гостинності на основі аналізу сучасної теоретичної рамки, міжнародного досвіду та емпіричних даних, а також в оцінці їх застосовності до українських реалій



2024–2030 років. Для досягнення цієї мети передбачено адаптувати концепції стратегічного HRM (RBV, АМО-фреймворк, *service-profit chain*) до специфіки індустрії гостинності, обґрунтувати пріоритетність утримання персоналу та розвитку компетенцій у структурі HR-стратегії, оцінити роль цифрової трансформації HR-процесів, провести компаративний аналіз досвіду постконфліктного відновлення кадрового потенціалу гостинності та сформулювати авторську ієрархію пріоритетів для трьох часових горизонтів.

**Виклад основного матеріалу.** Концептуальне підґрунтя стратегічного управління персоналом у гостинності формують три базові підходи, кожен з яких висвітлює окрему грань зв'язку між HR-системою та організаційною ефективністю. Ресурсний підхід (*Resource-Based View*) розглядає персонал як потенційний VRIN-ресурс – цінний, рідкісний, неімітований, незамінний; проте досягти такого статусу HR-практик у гостинності надзвичайно складно через високу мобільність персоналу, стандартизацію сервісних процедур та специфіку управлінських контрактів і франчайзингу [1]. Зазначене принципово відрізняє гостинність від технологічного сектору, де унікальні компетенції інженерних команд створюють реальні бар'єри для імітації. АМО-фреймворк (*Ability – Motivation – Opportunity*), запропонований Е. Appelbaum зі співавторами, набув значного поширення у готельній індустрії: на вибірці 360 працівників п'ятизіркових готелів Індії підтверджено, що АМО-орієнтовані HR-практики позитивно впливають на утримання талантів, причому залученість працівників виконує медіаторну роль [3]. Третій підхід – дебати «*best-practice vs best-fit*» – ставить запитання, чи існує універсальний набір найкращих HR-практик, чи їхня ефективність залежить від контекстуального підлаштування [2]. Емпірика гостинності свідчить на користь гібридної моделі: базові принципи гідного поводження з персоналом є універсальними, але їх конкретна конфігурація має враховувати сезонність, структуру зайнятості та культурний контекст. Якщо припустити, що жодна з цих концепцій окремо не спроможна пояснити всю



складність HR-динаміки в індустрії гостинності, то видається обґрунтованим шукати їх синтез у рамках галузево-специфічної моделі.

Таким синтезуючим механізмом залишається ланцюг «сервіс – прибуток» (service-profit chain), сформульований J. L. Heskett та колегами: внутрішня якість сервісу формує задоволеність працівника, що зумовлює продуктивність і утримання, яке, своєю чергою, забезпечує зовнішню якість послуг, задоволеність гостя, лояльність і прибуток [5]. Модель перетворює HR із допоміжної функції на стратегічний драйвер прибутковості, і дані Marriott International підтверджують таку логіку: підрозділи з вищим рівнем залученості персоналу демонструють на 22 % вищу прибутковість, а зростання плинності на один процентний пункт знижує показники задоволеності гостей до 5 %. Проте у контексті воєнної та постконфліктної гостинності класична модель потребує суттєвих модифікацій, оскільки до стандартних ланок ланцюга додаються зовнішні деструктори (безпекові ризики, міграція, мобілізація), що розривають причинно-наслідковий зв'язок між внутрішньою якістю сервісу і утриманням персоналу (рис. 1).



**Рис. 1. Адаптована модель ланцюга «сервіс – прибуток» для підприємств гостинності в умовах воєнного стану**



Водночас специфіка праці у гостинності визначає межі застосовності загальних SHRM-концепцій: критичний огляд 28 досліджень HPWS виявив суттєвий розрив між теоретичними моделями з виробничого сектору та реаліями індустрії [4]. Гостинність характеризується високою трудомісткістю (витрати на персонал перевищують 32 % доходу готелю), емоційною працею, яка, згідно з метааналізом 57 кореляційних матриць, систематично призводить до стресу та вигорання [6], а лонгітюдні дані фіксують прогресуюче погіршення психічного здоров'я готельних працівників уже протягом перших трьох місяців роботи [7]. До цього додаються сезонність та прекарність зайнятості, низький поріг входу і хронічно висока плинність (86,3 % на рік у секторі розміщення і харчування США у 2021 році). Пандемія COVID-19 стала не новою кризою, а підсиленням цих системних вад – низької оплати, нестабільної зайнятості та поганих умов праці [8]. Звідси випливає ключовий висновок для подальшого аналізу: стратегічні пріоритети HRM у гостинності мають бути спрямовані на структурну перебудову відносин «підприємство – працівник», а не на оперативне реагування на чергову кризу.

Якщо специфіка галузі задає загальний контур HR-викликів, то конкретним стратегічним пріоритетом першого порядку є утримання наявного персоналу і цілеспрямоване залучення нового через побудову привабливого бренду роботодавця. Систематичний огляд 30 рецензованих публікацій засвідчив, що дослідження employer branding у гостинності залишаються фрагментованими: відсутня єдина рамка для категоризації та вимірювання Employee Value Proposition (EVP), що ускладнює порівняльний аналіз [12]. Фундаментальна проблема полягає в тому, що навіть сильний бренд окремого підприємства не компенсує негативного іміджу галузі загалом, а отже, індустрія потребує колективних зусиль щодо покращення пропозиції цінності [23]. Вартість плинності дає потужний стратегічний аргумент на користь утримання: за розрахунками Центру дослідження гостинності Корнельського університету, заміна одного лінійного працівника обходиться в середньому у 5 864 дол. США,



а для складних позицій – до 9 932 дол. Для готелю з 500 працівниками за середньогалузевої плинності річні втрати перевищують 2 млн дол. Ці цифри дають підстави стверджувати, що інвестиції в утримання є економічно раціональнішими, ніж безперервний рекрутинг.

Утримання, за результатами узагальнення 16 емпіричних досліджень, тримається на чотирьох стовпах: стає позитивне робоче середовище, можливості професійного зростання, ефективна комунікація та стратегічний рекрутинг, зорієнтований на відповідність цінностей [11]. У практичній площині міжнародні мережі демонструють різні підходи до EVP. Hilton, визнаний найкращим роботодавцем світу за версією Great Place to Work (вісім послідовних років на першій позиції серед готельних компаній), досягає показника утримання, що вдвічі перевищує середньогалузевий, завдяки комплексній стратегії: безкоштовна освіта від першого дня через партнерство з Guild, 30 000 курсів через Hilton University і LinkedIn Learning, 63 % лідерських позицій заповнюються внутрішнім просуванням. Accor інвестує 45 млн євро на рік у навчання через Accor Académie (понад 6 млн годин у 2023 році) і демонструє, що 28 % генеральних менеджерів готелів мають лише середню освіту, що слугує доказом реальної вертикальної мобільності в межах мережі. Marriott через програму Elevate забезпечує учасникам на 25 % вище утримання та у 5,5 разу вищу ймовірність підвищення [28]. Попри очевидну ефективність цих моделей, видається необхідним застерегти: їхня транслюємість на малий та середній бізнес є обмеженою через різницю масштабів, фінансових ресурсів і організаційної культури.

Покоління Z, яке до 2030 року разом із мілленіалами складатиме понад 58 % глобальної робочої сили й практично 100 % лінійного персоналу гостинності, висуває принципово інші вимоги до робочого середовища: осмисленість роботи, гнучкість, технологічна інтегрованість і work-life balance [9]. Ригідні графіки й ієрархічні структури є ключовими демотиваторами для цієї когорти [10], а отже, ігнорування поколінних очікувань означає стратегічну поразку у конкуренції за



робочу силу. Пандемія та Great Resignation загострили проблему: у жовтні 2021 року щомісячний показник звільнень у секторі харчування США сягнув рекордних 6,8 %, причому значна частина працівників перейшла до інших секторів і не повернулася. Автоматизація сервісів, протоколи безпеки та підтримка навчання позитивно впливають на утримання талантів, однак висока невизначеність зайнятості нівелює ці зусилля [13]. Для України зазначений висновок має пряму релевантність: невизначеність воєнного стану діє як системний деструктор утримання, і навіть досконалі HR-практики не компенсують екзистенційну тривогу працівників. Не виключено, що саме тому утримання в українських умовах потребує не стільки технократичних інструментів, скільки формування відчуття безпеки і стабільності – навіть у мінімальній формі.

Утримання працівника без розвитку його компетенцій, однак, є стратегічно недостатнім: навіть лояльний працівник, чий навички не відповідають мінливим вимогам ринку, перетворюється на пасив, а не актив підприємства. Компетентнісний підхід у гостинності передбачає три рівні: *hard skills* (технічні навички F&B, front desk, housekeeping, revenue management), *soft skills* (емпатія, комунікація, міжкультурна компетентність, стресостійкість) та *digital skills* (PMS, channel managers, CRM, AI-інструменти). На Кіпрі, зокрема, виокремлено шість кластерів компетенцій для кар'єрного успіху в гостинності: комунікація, операційні знання, культурна різноманітність, HRM, лідерство та інформаційні технології [17]. Збереження інституційного знання за хронічно високої плинності є окремим викликом: менеджери готелів визнають управління знаннями стратегічним завданням, але рідко мають формалізовані системи для його вирішення, і плинність кадрів залишається основним чинником втрати критичних знань [16].

Відповіддю міжнародних мереж стали корпоративні університети: Accor Académie функціонує через 18 академій у 72 країнах і пропонує понад 1 500 програм для більш ніж 100 професій, Hilton University забезпечує понад 5



мільйонів годин навчання на рік. Для малого та середнього бізнесу, який домінує у гостинності (зокрема в Україні), такий рівень інвестицій є недосяжним; альтернативою залишаються дуальна освіта і партнерство «ЗВО – підприємство», а також мікронавчання (mobile-first microlearning). Євроінтеграційний вимір додає нових вимог: Європейська рамка кваліфікацій (EQF) і класифікатор ESCO встановлюють стандарти компетенцій для готельних і ресторанних професій, Національна рамка кваліфікацій України формально узгоджена з EQF, а Національне агентство кваліфікацій координує розробку понад 320 професійних стандартів. Проте впровадження системи валідації неформального та інформального навчання (VNFIL) для гостинності перебуває на ранній стадії: за наявними даними, лише близько 600 осіб сертифіковані як кухарі в оцінювальних центрах Києва, Одеси та Рівного. Без системи визнання реальних компетенцій працівників стратегія безперервного навчання залишається декларативною, а розрив між формальними кваліфікаціями та фактичними вміннями – неподоланим.

Розвиток компетенцій потребує технологічного забезпечення, і водночас технології самі трансформують природу праці у гостинності, створюючи нову конфігурацію попиту на людський капітал. Ринок штучного інтелекту у гостинності оцінювався у 16,33 млрд дол. у 2023 році з прогнозом зростання до 70,32 млрд дол. до 2031 року (CAGR 20,36 %). Дослідження на вибірці 60 готелів Порту (1 560 спостережень) спростовує спрощений наратив заміщення працівників технологіями: штучний інтелект має позитивний вплив на зайнятість у готелях, причому найбільший маржинальний ефект фіксується у позиціях, що потребують емоційного інтелекту [14]. Стратегічним пріоритетом, таким чином, є реструктуризація компетенцій – зростання потреби у позиціях із персоналізованим сервісом та емоційною підтримкою гостя і зменшення рутинних завдань (реєстрація, обробка платежів, складання розкладів).

Цифровізація HR-процесів охоплює кілька рівнів: на базовому – ATS для масового рекрутингу, HRIS для обліку позмінного персоналу, digital onboarding;



на стратегічному – people analytics, що включає прогнозування плинності (predictive turnover models), оптимізацію розкладів за допомогою AI (workforce scheduling) та аналіз кореляції між задоволеністю працівника і NPS гостя. Hilton використовує AI для аналізу зворотного зв'язку працівників, що забезпечило 25 % зростання задоволеності завдяки таргетованим програмам утримання. Marriott впровадив AI-систему розподілу номерів, яка обробляє понад 1,2 мільйона призначень за секунди; принципово, що лінійний персонал був залучений до проектування інструменту, реалізуючи модель розширення можливостей працівника, а не його заміщення [28]. Однак для більшості підприємств стратегічно-критичним залишається не people analytics, а базова цифрова грамотність: найбільші цифрові розриви у гостинності стосуються AI, робототехніки та AR/VR, тоді як навіть базові навички (соціальні мережі, цифрова комунікація) недостатні у 75–82 % вакансій [15]. Бар'єри цифровізації HR є систематичними: низька цифрова зрілість МСБ, вартість впровадження, спротив персоналу та специфіка позмінної роботи, за якої працівник фізично не має часу на навчання в робочий час. Для українських підприємств цифровізація HR є пріоритетом другого порядку: критичнішими залишаються базове утримання та забезпечення фізичної безпеки працівників, проте для підприємств західних регіонів, які працюють на повну потужність, інвестиції в HRIS та e-learning вже перетворилися на конкурентну необхідність.

Теоретична та компаративна рамка, сконструйована у попередніх аналітичних блоках, потребує проєкції на конкретний український контекст, який не має аналогів серед досліджуваних кейсів ані за масштабом кадрових втрат, ані за поєднанням активного конфлікту з євроінтеграційним курсом. За даними CEPR, із довоєнного населення близько 41 млн осіб приблизно 7 мільйонів залишили країну (70 % з них – дорослі), що означає втрату близько 3 млн працівників; щонайменше 700 тис. мобілізовані, понад 400 тис. поранені [21]. Кількість штатних працівників в економіці скоротилася з 7 млн (2021) до 5,3 млн (вересень 2025); 74 % роботодавців повідомляють про значний дефіцит



кадрів, і гостинність перебуває серед секторів із найбільш вираженим скороченням зайнятості. Масштаб руйнувань галузі підтверджують дані обстеження 282 представників гостинності з 10 регіонів: у 2022 році 23 % підприємств повністю припинили діяльність, 54 % працювали лише частково, а для понад 50 % витрати зросли на 20–50 % при одночасному падінні прибутків [18].

Географічна асиметрія є радикальною: Львів та Карпати переживають безпрецедентний бум внутрішнього туризму (надходження від туристичного збору Івано-Франківщини зросли з 21,4 млн грн у 2023 році до 45,6 млн грн за 11 місяців 2025 року, кількість туристів сягнула 2,5 мільйона [22]), тоді як Харків, Херсон та інші прифронтові міста втратили туристичну інфраструктуру. Переорієнтація попиту створює нові вимоги до компетенцій персоналу: внутрішній туризм (зростання у 1,5 разу), бізнес-гостинність (НУО, медіа, дипломатичні місії), програми відпочинку та відновлення для військових (military R&R) і так званій «туризм возз'єднання сімей» у Карпатах потребують специфічних soft skills – від травмаінформованого підходу до міжкультурної комунікації з міжнародними гуманітарними працівниками [20]. Видається обґрунтованим твердження, що саме ця переорієнтація трансформує онтологію гостинності в Україні: з індустрії дозвілля вона перетворюється на елемент інфраструктури психологічного відновлення та соціальної стійкості.

Стратегії підприємств у відповідь на кадрову кризу диференціюються на три моделі, кожна з яких має власну логіку, інструментарій та обмеження (табл. 1).

Як видно з табл. 1, жодна зі стратегій не є самодостатньою: retention-focused стратегія ефективна у короткостроковій перспективі, але створює ризик зарплатного перегріву; flexibility-focused стратегія дає змогу підтримувати операційну спроможність, проте загрожує зниженням якості сервісу; repatriation-focused стратегія має найдовший горизонт і найменшу контрольованість з боку підприємства. Програми перекваліфікації ветеранів та ВПО (Skills Alliance for



Ukraine, Reskilling Ukraine, EU4Skills) охоплюють широке коло галузей, але специфічних для гостинності програм залишається критично мало – і саме це можна вважати стратегічною прогалиною державної політики.

### Таблиця 1

#### *Порівняльна характеристика стратегій підприємств гостинності України в умовах кадрового дефіциту*

Параметр	Retention-focused	Flexibility-focused	Repatriation-focused
<b>Основний механізм</b>	Підвищення зарплат і соціальних гарантій для запобігання відтоку наявних працівників	Перерозподіл функцій між наявним персоналом та зовнішніми виконавцями	Створення умов для повернення трудових мігрантів
<b>Основні інструменти</b>	Конкурентні зарплати (+15–30 % до довоєнного рівня); закріплення через статус критичної інфраструктури (до 50 % штату); психологічна підтримка; корпоративне житло у західних регіонах	Cross-training; залучення жінок; часткова зайнятість; аутсорсинг окремих функцій (пральня, клінінг)	Unity Hubs у країнах ЄС; дистанційне працевлаштування до повернення
<b>Поширеність</b>	Домінуюча: 88 % роботодавців підвищують зарплати, 46 % інвестують у розвиток	Помірна, зростає у МСБ	Низька; НБУ не прогнозує масового повернення раніше 2027 р.
<b>Цільова група</b>	Наявний кваліфікований персонал (менеджери, шеф-кухарі, досвідчені адміністратори)	Весь персонал; жінки, студенти, ВПО як нові сегменти	Працівники гостинності, які виїхали за кордон у 2022–2024 рр.
<b>Ключове обмеження</b>	Фінансове навантаження на підприємство; зарплатна інфляція не компенсується зростанням доходів у прифронтових регіонах. Ризик «перегріву»: при відновленні ринку очікування працівників можуть виявитися завищеними відносно реальної прибутковості	Зниження якості сервісу при надмірному розтягуванні функцій; обмежений ресурс аутсорсингу у невеликих містах	Мігранти здобувають нові кваліфікації за кордоном і не повертаються до гостинності
<b>Часовий горизонт результату</b>	Негайний	3–6 місяців (час на навчання)	2–5 років

*Джерело: складено авторами на основі [18; 21; 22; 28]*

Досвід постконфліктного відновлення кадрового потенціалу гостинності інших країн є частково релевантним, але не повністю транслюється на Україну



через триваючий характер конфлікту та безпрецедентний масштаб міграції. Хорватія відновила довоєнний рівень ВВП через 8 років після завершення конфлікту (1995–2003), а туризм нині формує 26 % ВВП; однак країна зіткнулася з гострим дефіцитом робочої сили і змушена імпортувати сезонних працівників із Азії. Шрі-Ланка після 26-річної громадянської війни продемонструвала вражаюче зростання туристичних прибуттів (CAGR 18 % у 2008–2018 роках) завдяки податковим пільгам та маркетинговим кампаніям, але вразливість системи виявилася під час терактів 2019 року та економічної кризи 2022 року. Грузія після війни 2008 року використала туризм як ключовий сектор відновлення: до 2015 року галузь забезпечувала 6,7 % ВВП та 158 500 робочих місць [19]. Спільним для всіх кейсів є критична роль реконструкції іміджу та масштабних інвестицій в інфраструктуру і навчання; відмінність України – поєднання незавершеного конфлікту, масштабної міграції та євроінтеграційного вектора, що ускладнює довгострокове планування, але водночас відкриває доступ до інституційних ресурсів ЄС.

Євроінтеграційний вимір несе як ризики, так і можливості, причому їх співвідношення залежатиме від якості державної політики та спроможності галузі. Вступ до ЄС (на перспективу) означає необхідність адаптації до Working Time Directive, стандартів якості послуг і вимог EQF/ESCO до кваліфікацій, а також мобільність робочої сили з потенційним посиленням відтоку кваліфікованих кадрів (хорватський сценарій). Водночас інтеграція відкриває доступ до програм стажувань, визнання кваліфікацій і фінансування розвитку людського капіталу. Зважаючи на викладене, авторська ієрархія стратегічних пріоритетів HRM для підприємств гостинності України диференціюється за трьома часовими горизонтами (рис. 2).



*Рис. 2. Ієрархія стратегічних пріоритетів HRM для підприємств гостинності України за часовими горизонтами*

У критичний період (2024–2026) пріоритетом першого порядку є утримання наявного персоналу через конкурентну компенсацію, фізичну та психологічну безпеку, гнучкість зайнятості; пріоритетом другого порядку – мультифункціональний розвиток працівників (cross-training) для покриття кадрових розривів; пріоритетом третього порядку – побудова мінімальної цифрової HR-інфраструктури для підприємств із високим навантаженням. На етапі відбудови (2026–2030) першим пріоритетом стають масштабні програми перекваліфікації ветеранів і ВПО саме для гостинності; другим – формування галузевого EVP і колективний employer branding для подолання негативного іміджу індустрії; третім – інтеграція з EQF/ESCO і розбудова системи VNFIL. Довгостроковою стратегічною метою (2030+) є трансформація гостинності з HR-аутсайдера на сектор із конкурентними умовами праці через інституціоналізацію стратегічного HRM, people analytics та культуру безперервного навчання.

**Висновки.** Проведений аналіз засвідчує, що стратегічне управління персоналом у сфері гостинності принципово відрізняється від моделей, розроблених для виробничого чи технологічного секторів. Специфіка галузі



(висока трудомісткість, емоційна праця, хронічна плинність кадрів, сезонність та низький поріг входу) вимагає не механічного перенесення, а цілеспрямованої адаптації класичних SHRM-концепцій – ресурсного підходу, АМО-фреймворку та ланцюга «сервіс – прибуток». Утримання персоналу є стратегічним пріоритетом першого порядку, оскільки вартість плинності систематично перевищує витрати на утримання, а негативний імідж галузі ускладнює залучення нових працівників, особливо покоління Z з його підвищеними вимогами до осмисленості роботи, гнучкості та технологічної інтегрованості.

Розвиток компетенцій набуває стратегічного значення в умовах, коли цифрова трансформація не заміщує, а реструктуризує людську працю: зростає потреба у позиціях із високою емоційною та комунікативною складовою, тоді як рутинні операції поступово автоматизуються. Корпоративні університети міжнародних мереж демонструють ефективні моделі безперервного навчання, однак для малого та середнього бізнесу, який домінує в українській гостинності, альтернативами залишаються дуальна освіта, мікронавчання та партнерство із закладами вищої освіти.

Для підприємств гостинності України ситуація є безпрецедентною: масова трудова міграція, мобілізація, руйнування інфраструктури та радикальна переорієнтація попиту створюють контекст, що не має аналогів у міжнародному досвіді. Компаративний аналіз постконфліктного відновлення Хорватії, Шрі-Ланки та Грузії свідчить, що відновлення кадрового потенціалу є багаторічним процесом, критично залежним від реконструкції іміджу, інвестицій в інфраструктуру та масштабних навчальних програм. Для більшості українських підприємств гостинності стратегічне HRM в академічному сенсі залишається горизонтом, а не поточною практикою; розрив між глобальними моделями та локальними реаліями є колосальним. Проте саме в умовах максимальної невизначеності стратегічний підхід, навіть у спрощеній формі, перетворюється з розкоші на умову виживання. Підприємство, яке у воєнний час інвестує в працівника, формує той ресурс, який забезпечить конкурентну перевагу на етапі



відбудови. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої ієрархії пріоритетів на вибірці українських підприємств гостинності, а також із розробкою адаптованих моделей стратегічного HRM для МСБ, що функціонують в умовах збройного конфлікту.

### Список використаних джерел

1. Gannon J., Roper A., Doherty L. Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 47. P. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.003>
2. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2022. 390 p. ISBN: 9781350309876.
3. Malik P., Meher J. R., Yadav S. Assessing the relationship between AMO framework and talent retention: role of employee engagement and transformational leadership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0557>
4. Kloutsiniotis P. V., Mihail D. M. High performance work systems in the tourism and hospitality industry: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 7. P. 2365–2395. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
5. Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E., Schlesinger L. A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72, No. 2. P. 164–174. URL: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
6. Xu S. T., Cao Z. C., Huo Y. Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*. 2020. Vol. 79. 104099. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104099>
7. Xiong W., Huang M., Okumus B., Leung X. Y., Cai X., Fan F. The effect of emotional labor strategies on hotel employees' mental health: A person-centered longitudinal study. *International Journal of Tourism Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.70092>



8. Baum T., Mooney S. K. K., Robinson R. N. S., Solnet D. COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 9. P. 2813–2829. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
9. Seyfi S. et al. Hospitality in the age of Gen Z: A critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36, No. 13. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2024-0035>
10. El Hajal G., Losekoot E. Gen Z talent management: Hospitality industry insights. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405790>
11. Ghani B., Zada M., Memon K. R., Ullah R., Khattak A., Han H., Ariza-Montes A., Araya-Castillo L. Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 5. 2885. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052885>
12. Kilson G. A. Optimizing employee attraction and retention in hospitality and tourism: A systematic review of employer branding research. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 5. 153. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15050153>
13. Salem I. E., Aideed H., Alkathiri N. A., Ghazi K. M. Retaining talented employees during COVID-19 pandemic: The leverage of hotel pandemic response strategies. *Tourism and Hospitality Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/14673584221141294>
14. Martínez-Roget F., Rodríguez X. A., Pestana Mourão L. Artificial intelligence and employment in the hospitality sector: an analysis of the determining factors in the digital age. *AI & Society*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02756-2>
15. Carlisle S. et al. The digital skills gap – is it time to rethink the needs of tourism and hospitality organizations in the UK? *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/10963758.2024.2316338>



16. Silva S., Silva C., Martins D. Knowledge management and staff turnover in the hospitality industry. *European Conference on Knowledge Management*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.34190/KM.19.053>

17. Marneros S., Papageorgiou G., Efstathiades A. Predicting career success in the hospitality industry of Cyprus: a competency-based approach. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2341616>

18. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. Vol. 19, No. 1. P. 140–150. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12)

19. Reddy M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. 102940. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>

20. Napierała T., Pawlicz A. War beyond national borders: Impact of the Russian-Ukrainian war on hotel performances in neighbouring countries. *Tourism Management*. 2025. Vol. 111. 105235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105235>

21. CEPR. A wartime labour market: The case of Ukraine. *VoxEU Column*. 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/wartime-labour-market-case-ukraine>

22. VoxUkraine. Tourism challenges in the Carpathians during the full-scale invasion. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/tourism-challenges-in-the-carpathians-during-the-full-scale-invasion>

23. Näppä A. et al. Employment in the tourism and hospitality industry: Toward a unified value proposition. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405804>

24. Kravariti F., Voutsina K., Tasoulis K., Dibia C., Johnston K. Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, No. 1. P. 321–360. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>



25. Madera J. M., Dawson M., Guchait P., Belarmino A. Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29, No. 1. P. 48–67. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>

26. Dorta-Afonso D., González-de-la-Rosa M., García-Rodríguez F. J., Romero-Domínguez L. It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 108. 103364.

27. WTTC. Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends. London : World Travel & Tourism Council, 2024. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>

28. McKinsey & Company. The state of tourism and hospitality 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-state-of-tourism-and-hospitality-2024>