**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ**

***І. В. ЛЕВИЦЬКА,***

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму  
Національного університету біоресурсів і природокористування України  
[ilevytska@nubip.edu.ua](mailto:ilevytska@nubip.edu.ua)*

***А. О.КЛИМЧУК****доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
[ktgrs\_kao@ztu.edu.ua](mailto:ktgrs_kao@ztu.edu.ua)*

***Анотація.*** *Повномасштабна військова агресія щодо України стала знач­ним викликом і для сфери готельно-ресторанного бізнесу: частина суб’єктів господарювання була вимушена повністю припинити діяльність або ж пере- профілювати її, що, в першу чергу, відобразилося на кадровому менеджменті. Натомість, персонал, що залишається, вимушений нести на собі подвійний, а деколи й потрійний тягар зобов’язань, що, однак, не компенсується відповід­ним зростанням заробітної плати. В цьому аспекті важливо налагодити дієві механізми підтримки працівників, покликані надавати їм не лише матеріаль­ну, але й психологічну допомогу, забезпечувати дружню підтримку в складних ситуаціях тощо. З огляду на це одними із ключових викликів нової реальності стали питання ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану та активних бойових дій, що актуалізувало необхідність пошуку теоретичних і практичних аспектів їх подолання.*

*Мета дослідження полягає в характеристиці ключових викликів воєнного стану з точки зору кадрового менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі та визначити основні можливості й напрями їх застосування.*

*Методи. В дослідженні здійснено аналіз діяльності суб’єктів господарюван­ня індустрії гостинності, виходячи з даних офіційної статистики та результа­тів опитувань провідних аналітичних компаній. Застосовано методи систе­матизації та класифікації для групування ключових викликів і можливостей у сфері управління персоналом суб’єктів готельно-ресторанного бізнесу у відпо­відності до критерію територіального розташування.*

*Результати. Здійснено аналіз ключових показників діяльності індустрії гос­тинності в Україні та вітчизняного бізнесу в цілому у період дії воєнного стану.*

*Охарактеризовано ключові виклики для бізнесу у сфері управління персоналом, обумовлені повномасштабною військовою агресією. Здійснено систематизацію ключових викликів та можливостей кадрового менеджменту суб’єктів госпо­дарювання індустрії гостинності за критерієм територіального розташуван­ня. Надано характеристику специфічним викликам та можливостям кадрово­го менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни.*

***Ключові слова:*** *готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, воєн­ний стан, персонал, управління персоналом, кадровий менеджмент*

***Актуальність.***

Готельно-ресторанний бізнес – одна із найбільш постраждалих сфер бізнесу в Україні у період дії актив­них карантинних обмежень внаслі­док дії COVID-19. І якщо заклади харчування змогли хоча б частково переорієнтувати діяльність з метою здійснення доставки замовлень чи роботи «на винос», намагаючись, в тому числі, зберегти основний штат працівників, то опитування гравців готельного ринку, проведене Асо­ціацією готелів та курортів України [1], засвідчило, що 75 % респонден­тів були вимушені скорочувати штат персоналу. При цьому, у понад 15 % випадків було скорочено більше 40 % штатного персоналу закладів розмі­щення.

Певні позитивні тренди у розвит­ку вітчизняної індустрії гостинності намітилися впродовж 2021 року – за даними Державної служби статисти­ки України [2] поквартальний приріст доходів сфери готельно-ресторанно­го бізнесу у 2021 році відносно до показників попереднього року стано­вив від 40 % до 80 %. Проте ситуація з чисельністю зайнятого персоналу в сфері тимчасового розміщення й ор­ганізації харчування у 2021 році не покращилась, хоча й певним чином стабілізувалась: якщо впродовж 2020 року було вивільнено близько 6 %

працівників сектору – 18,6 тис. осіб, то в 2021 р. – лише 0,2 тис. осіб [2].

На 2022 рік індустрія гостинно­сті мала значні сподівання в плані розвитку, проте 24 лютого 2022 року територія України була піддана пов- номасштабному військовому втор­гненню, наслідком якого стали не лише значні руйнування та втрати населення на територіях ведення бо­йових дій, але й цілий ряд викликів та нових реалій зовнішнього середо­вища діяльності для бізнесу в цілому та для суб’єктів господарювання го­тельно-ресторанної сфери, зокрема. Одними із ключових викликів нової реальності стали питання ефективно­го управління персоналом в умовах воєнного стану та активних бойових дій, що актуалізувало необхідність пошуку теоретичних і практичних аспектів їх подолання.

***Аналіз останніх досліджень і  
публікацій.***

Управління персоналом індустрії гостинності – системно вивчена й обґрунтована сфера управлінської науки. Водночас, проблематику удо­сконалення й уточнення окремих аспектів менеджменту в готель­но-ресторанному бізнесі актуалізу­вав бурхливий розвиток світової пан­демії, супроводжуваний різного роду карантинними обмеженнями в пе-

реважній більшості країн світу. Тут варто відзначити, що світова наукова спільнота питанням удосконалення кадрового менеджменту в індустрії гостинності в контексті впливу пан­демії не приділяє значної уваги, за виключенням окремих дослідників з країн із невисоким рівнем розвитку економіки. Так, серед ключових робіт в даному напрямі варто виокремити дослідження стратегій кадрового за­безпечення індустрії гостинності в М’янмі під час дії карантинних обме­жень [3]; вивчення взаємозв’язку між практиками управління людськими ресурсами та сервісними новаціями індустрії гостинності Йордану [4]; систематизацію викликів кадрового менеджменту в індустрії гостинно­сті на прикладі Непалу [5]; характе­ристику провідних ІТ-адаптованих практик кадрового забезпечення го­тельно-ресторанного бізнесу на ма­теріалах підприємств Індії [6].

Натомість, посилення необхідно­сті вивчення й обґрунтування нових підходів та парадигм кадрового ме­неджменту індустрії гостинності в кризових умовах сприяло появі но­вих вітчизняних наукових розробок та напрацювань з даної тематики. В цьому контексті варто відзначити дослідження Б. Мізюка та Ю. Миро­нова [7], присвячене удосконаленню методологічних засад системного управління в індустрії гостинності. Автори обґрунтовують наявність сут­тєвого резерву для розвитку індустрії гостинності в Україні, використання якого, однак, потребує переходу до нової системи управлінських пара­дигм, тобто до нової системи погля­дів на діяльність підприємств готель­но-ресторанного бізнесу з позицій теоретичних положень теорії систем, теорії організації, системного та си-

туаційного підходів та аналізу, еконо­мічної теорії, соціальної психології, інформатики та комп’ютерних тех­нологій. Цікавим видається й дослі­дження ряду українських науковців [8], присвячене розвитку індустрії гостинності і, зокрема, розробці ан- тикризової стратегії та вдоскона­ленню аналітичного забезпечення управлінських процесів, в складі якого сформовано систему показни­ків оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств індустрії гостинності.

В той же час, збройна військова агресія проти України зумовила про­яв цілого ряду викликів і перешкод діяльності індустрії гостинності, яка ще не відновилася від кризових явищ, спровокованих світовою пандемією, що вимагає подальших наукових роз­робок окресленої проблематики.

***Мета.*** Охарактеризувати ключові виклики воєнного стану з точки зору кадрового менеджменту у готель­но-ресторанному бізнесі та визначи­ти основні можливості й напрями їх застосування.

***Матеріали та методи  
дослідження.***

Для досягнення поставленої мети в дослідженні здійснено аналіз ос­новних показників функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Укра­їні з використанням даних офіційної державної статистики та результатів опитувань провідних галузевих асо­ціацій. Методологічною базою дослі­дження послужили загальнонаукові і спеціальні методи економічної теорії та економічного аналізу. Зокрема, ме­тоди порівняльного аналізу і синтезу – для деталізації об’єкта дослідження; економіко-математичні – для оцінки

обсягів діяльності та управління пер­соналом індустрії гостинності Украї­ни до повномасштабного військового вторгнення; графічні – з метою на­очної ілюстрації та побудови діаграм стосовно предмета дослідження; аб­страктно-логічні – для обґрунтування завдань, узагальнень та формулюван­ня висновків.

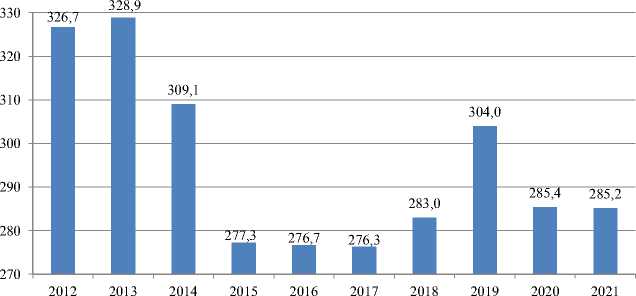
***Результати дослідження  
та їх обговорення.***

Організації та менеджери в готель­но-ресторанному бізнесі все частіше зіштовхуються з реальними пробле­мами у наборі, розвитку та підтримці відданої, компетентної, добре керо­ваної та добре вмотивованої робочої сили, яка зосереджена на пропозиції високоякісного «продукту» все більш вимогливому та вибагливому клієн­ту [9]. Особливої гостроти для сві­тової індустрії гостинності вказана проблема набула в період панування світової пандемії. Проте для України кадрова проблема в готельно-ресто­ранному бізнесі впродовж останньо-

го десятиліття має більш специфічні причини, як свідчать офіційні статис­тичні дані (рис. 1).

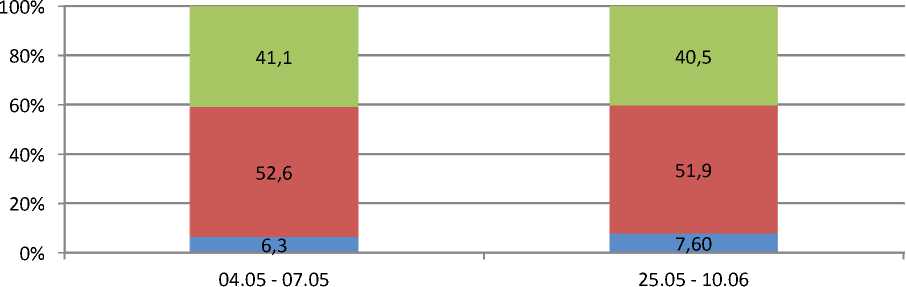
Перше значне скорочення чи­сельності зайнятих у вітчизняній індустрії гостинності мало місце в 2014 році, тобто з початком окупації частини територій й бойових дій на Сході нашої країни. Вже з 2015 року чисельність офіційно зареєстрованих працівників індустрії гостинності скоротилася більше, ніж на 10 % до показника 2014 року – частково внас­лідок перереєстрації суб’єктів госпо­дарювання на окупованих територіях у відповідності до законодавства дер- жави-агресора.

Активний розвиток галузі спосте­рігався у 2018–2019 рр., що супро­воджувалося помітним зростанням чисельності зайнятих, проте введен­ня карантинних обмежень помітно відобразилося на штатному розписі суб’єктів господарювання готель­но-ресторанної сфери – було вивіль­нено більше 6 % працівників.

При цьому, згідно з даними роз­ширеного дослідження стану та по-

**Рис. 1. Чисельність зайнятих у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2012–2021 рр., тис. осіб\***

\* побудовано за даними [2]

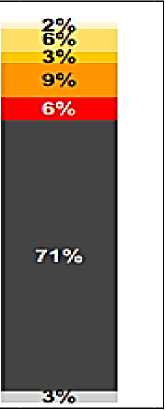
треб бізнесу в Україні в умовах во­єнного стану, з початку війни було вивільнено більше одного мільйона працівників з сектору малого та се­реднього бізнесу, 27 % працівників переведені на роботу зі скороченою заробітною платою, а ще по 20 % від­правлені у відпустку без збереження заробітної плати та скорочені станом на дату опитування [10]. В цілому ж, дані опитувань засвідчують, що близько 40 % опитуваних суб’єктів господарювання вимушені скорочу­вати штат (рис. 2).

зросла залишилась без змін знизилась

**Рис. 2. Зміна кількості працівників опитуваних суб’єктів господарювання впродовж місяця\***

\* побудовано за даними [10]

За результатами іншого аналітич­ного дослідження [11], серед підпри­ємців, які мали діючий бізнес на 24.02 2022 року, лише 14 % працюють у та­кому ж режимі, що й до війни; 31 % респондентів декларують часткову ді­яльність, а 45 % або майже не працю­ють, або призупинили свою діяльність в очікуванні кращих часів.

Війна значно вплинула на укра­їнський бізнес: 79 % підприємців відзначили зменшення доходу, а 7 % – його повну втрату. При цьому, 42 % підприємців, які були вимушені при-

**Більше, ніж до війни**

**100%**

**70-99% від рівня довоєнних виплат п 50-69% від рівня довоєнних виплат ■ 30-49% від рівня довоєнних виплат ■ До 30% від рівня довоєнних виплат ■ Немає виплат**

**Важко відповісти**

2%

23%

15%

15%

5%

8%

20%

**11%**

**Рис. 3. Обсяг виплат працівникам діючого та призупиненого бізнесу в  
Україні у березні-квітні 2022 р.**

\* побудовано за даними [11]

пинити діяльність, відправили праців­ників у безоплатну відпустку, а 18 % – скоротили штат. Лише 22 % діючих суб’єктів господарювання зазначили, що режим роботи залишився без змін, порівняно з довоєнним часом [11].

Найскладнішим періодом як для бізнесу, так і для найманих працівни­ків були саме весняні місяці – більше 20 % представників діючих бізнесів констатували фактичну відсутність жодних виплат персоналу (рис. 3).

Так, лише 23 % респондентів з числа представників діючого бізнесу відзначили, що рівень виплат праців­никам з початку війни не змінився. Натомість 71 % опитаних представ­ників суб’єктів господарювання, що вимушені були призупинити свою діяльність, констатували відсутність жодних виплат для свого персоналу.

Питання оплати праці в індустрії гостинності під час воєнного стану є особливо проблемними. Так, за дани­ми Федерації профспілок України з посиланням на інформацію експерт­но-аналітичного центру кадрового порталу grc.ua [12] хоча власники

бізнесу й вказують одним із ключо­вих завдань утримання та підтримку наявного персоналу, проте більшість з діючих бізнесів, не в змозі забезпе­чити працівникам довоєнний рівень оплати праці. Новим працівникам, яких наймають на роботу, пропону­ють значно нижчий рівень заробітної плати, аніж був у середньому до пов- номасштабної війни.

Так, у травні в більшості профе­сійних сфер ще тривало зниження заробітних плат, а один з найменших рівнів оплати праці пропонували саме у сфері туризму, готельного та ресто­ранного бізнесу – всього 9 500 грн на місяць. В цілому середній рівень про­понованої заробітної плати в індустрії гостинності знизився на 32 % [13].

Спільне дослідження компа­нії Deloitte в Україні та American chamber of commerce [14], прове­дене в квітні 2022 року, дозволило виокремити та структурувати клю­чові виклики у сфері управління пер­соналом для бізнесу, який опинився у безпосередній близькості до зони бойових дій (рис. 4).

забезпечення неперервності робочих процесів

необхідність скорочення витрат

нерівномірне завантаження персоналу

утримання ключових працівників

необхідність навчання працівників новим навичкам неефективність комунікацій

залучення (найм) працівників

**Рис. 4. Структура ключових викликів у сфері управління персоналом  
під час воєнного стану\***

\* побудовано за даними [14]

Так, на думку респондентів, най­вагомішими викликами є забезпе­чення безпеки персоналу, сприяння продуктивності його праці та підтри­мання неперервного проходження робочих процесів. Значно менш важ­ливими питаннями для бізнесу зони бойових дій стала необхідність ско­рочення витрат та нерівномірність завантаження працівників. Всі інші питання сфери управління персона­лом виявилися практично неактуаль­ними для досліджуваних суб’єктів господарювання.

В цьому контексті маємо відзна­чити, що готельно-ресторанний біз­нес України на період воєнного стану не всюди перебуває в рівних умовах і хоча загроза повітряної атаки зберіга­ється по всій території нашої держа­ви, однак визначальним за сучасних умов стало територіальне розташу­вання підприємств індустрії гостин­ності. Саме тому проведене нами дослідження дозволило здійснити систематизацію ключових викликів та нових можливостей у сфері управ­ління персоналом суб’єктів готель­но-ресторанного бізнесу в залежно­сті від територіальної близькості до зони бойових дій (табл. 1).

Фактично, маємо відзначити, що виклики сфери управління персона­лом для суб’єктів готельно-ресторан­ного бізнесу, обумовлені виключно військовим станом і бойовими діями, характерні лише в зоні безпосеред­ньої близькості до бойових дій і ча­стково у зоні високого ризику. Нато­мість для суб’єктів господарювання індустрії гостинності, розташованих в тилу, більш характерними є викли­ки, обумовлені не так військовим станом, як економічною ситуацією в країні в цілому. Так, суб’єктам го­сподарювання зони безпосередньої

близькості до бойових дій першо­чергово варто турбуватися про збере­ження життя своїх працівників, а не про їх прихід на робоче місце, тобто у разі необхідності навіть допомогти з евакуацією, організувати переїзд у більш безпечне місце для проживан­ня, в тому числі організувавши за потреби (чи за наявності такої мож­ливості) релокацію власного бізнесу. Другий ключовий момент – безпека праці, а тому підприємствам, які про­довжуватимуть діяльність, навіть на засадах волонтерства, варто в першу чергу облаштувати свої приміщення таким чином, щоб мінімізувати мож­ливі наслідки від потрапляння воро­жих снарядів.

Важливим викликом для кадро­вого менеджменту суб’єктів готель­но-ресторанного бізнесу, розта­шованих у зоні високого ризику, є надмірне навантаження на персонал. Так, частина працівників змінює міс­це проживання, виїздить за кордон, шукає інші способи заробітку, врахо­вуючи зниження рівня оплати праці в галузі і складність умов роботи. На­томість, персонал, що залишається, вимушений нести на собі подвійний, а деколи й потрійний тягар зобов’я­зань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати. В цьому аспекті важливо на­лагодити дієві механізми підтримки працівників, покликані надавати їм не лише матеріальну, але й психоло­гічну допомогу, забезпечувати друж­ню підтримку в складних ситуаціях тощо.

Щодо можливостей, які створю­ються для суб’єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу під час воєнного стану, то варто відзна­чити, що підприємства індустрії гос­тинності, розташовані в зоні найви-

**1. Структурування викликів та можливостей у сфері управління  
персоналом для суб’єктів індустрії гостинності за критерієм  
територіального розташування\***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Територіальний крите­рій** | **Ключові виклики** | **Ключові можливості** |
| Зона безпосередньої близькості бойових дій / окупації | Безпека персоналу (збереження життя працівників, членів їх родин) | Розвиток персоналу (швидке навчання новим видам діяль­ності, функціям в результаті перепрофілювання закладу тощо) |
| Підтримка працівників на робочо­му місці (матеріальна, психологіч­на тощо) |
| Збереження кадрової документації | Налагодження чіткої та ефек­тивної командної роботи |
| Зона високого ризику (розташування суб’єктів господарювання на зна­чній відстані від зони бо­йових дій, однак поблизу об’єктів, що є цілями для повітряних атак агресора) | Безпека праці персоналу (ство­рення умов для збереження життя працівників на робочому місці в умовах військової загрози) | Розвиток персоналу (опану­вання нових видів діяльності, розширення професійних мож­ливостей, професійний ріст) |
| Надмірне навантаження на пра­цівників (за рахунок скорочення штату, відтоку кадрів тощо) | Підвищення продуктивності праці (за рахунок виконання того ж обсягу роботи меншою кількістю персоналу) |
| Зона низького ризику (території глибокого тилу) | Надмірне навантаження на персонал за рахунок збільшення кількості клієнтів (особливо на територіях активного прийому біженців) | Широкий вибір кадрів (наяв­ність значної кількості людей, що бажають працевлаштува- тися) |
| Низький рівень оплати праці (осо­бливо в порівнянні з довоєнним рівнем) |
| Висока плинність кадрів | Удосконалення кадрового менеджменту, формування мотиваційних систем оплати праці тощо |
| Зниження рівня продуктивності діяльності і якості обслуговування |

\* авторська розробка

щого ризику, окрім значних викликів і проблем у діяльності, отримують і певні можливості у сфері кадрового менеджменту. По-перше, це можли­вість активного розвитку персоналу за рахунок підвищення стресостій- кості, адаптації до роботи в умовах високого навантаження, опанування ним нових функцій і видів діяльно­сті, отримання нових професійних навиків, формування вмінь приймати рішення і брати на себе відповідаль­ність у кожного окремого працівни­ка тощо. Крім того, можливістю для колективу закладів індустрії гостин-

ності в разі продовження роботи у таких умовах є налагодження чіткої командної роботи, стійких «родин­них» зв’язків у колективі.

Що ж стосується закладів готель­но-ресторанної сфери, розташованих в зоні низького ризику, то для них можливостями, створеними виключ­но війною, є широкий вибір кадрів, що зумовлене переміщенням значних мас населення країни на тилові те­риторії для тимчасового проживан­ня. Інші ж можливості характерні для систем кадрового менеджменту будь-яких інших суб’єктів господа-

рювання. Проте варто відзначити, що саме значна пропозиція робочої сили, будучи можливістю для суб’єктів ін­дустрії гостинності, породжує й нові виклики їх господарській діяльності в цілому, адже менеджмент перестає цінувати наявний персонал, що неми­нуче призводить до плинності кадрів і, в кінцевому підсумку, до погіршен­ня якості обслуговування.

***Висновки і перспективи.***

Готельно-ресторанний бізнес

України, діючи в умовах воєнного стану, хоча й поніс значні збитки і втрати, в тому числі руйнацію, проте проявив себе дуже гнучким і актив­ним гравцем тилового забезпечен­ня. Воєнні дій на території нашої держави спричинили появу значних викликів вітчизняній індустрії гос­тинності і, зокрема, її сфері управлін­ня персоналом, проте, в той же час, створили й певні можливості. Тому сучасний менеджмент суб’єктів ін­дустрії гостинності в процесі управ­ління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наяв­них можливостей у процесі долання викликів зовнішнього середовища. При цьому, ключовими напрямами докладання зусиль в сфері управ­ління персоналом суб’єктів готель­но-ресторанного бізнесу мають стати наступні:

* збереження (утримання) ключових кадрів (талантів, професі­оналів);
* забезпечення максимально можливої підтримки працівників;
* робота над підвищенням згуртованості та вдосконаленням на­вичок командних дій;
* збалансування робочого на­вантаження;

— налагодження ефективних комунікацій, в тому числі кризових.

**Список використаних джерел**

1. Опитування серед гравців готельно­го ринку України щодо наслідків пан­демії COVID-19 / Ukrainian hotel and resort association [Електронний ресурс]. URL: <https://www.hospitalitynet.org/>

file/152008936.pdf

1. Державна служба статистики України : офі­ційний веб-ресурс. URL: <https://ukrstat.gov>. ua/operativ/
2. Review of Hotels’ Human Resource Strategy during COVID-19 in Myanmar [Text] [Електронний ресурс] / Swiss agency for development and cooperation SDC. (2020). URL: <https://www.swisscontact>. org/\_Resources/Persistent/3/4/d/4/34d4 5a91ae4542a92cc27af479291a3d21833 6d3/Human%20Resource%20Strategy%20 Survey\_English%20%20Version\_VSDP.pdf
3. Mahmoud R. (2021). Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital [Text] / R. Mahmoud, Al-Mkhadmeh A. Alananzeh O., Masa’deh R. // GeoJournal of Tourism and Geosites. Vol. 35, № 2. P. 507–514.
4. Shrestha S. K. (2020). Human resource management challenges in the hospitality industry: insights from Nepal [Text] / S. K. Shrestha // Nepalese Journal of Hospitality & Tourism Management. Vol 1. No. 1. Р. 28–34.
5. Kumar A. (2020). IT Enabled HR practices in hospitality industry in India [Text] / A. Kumar, Passah D. [Електронний ресурс]. URL : <https://ssrn.com/abstract=3316335>
6. Мізюк Б. Методологічні основи системно­го управління в індустрії гостинності [Текст] / Б. Мізюк, Ю. Миронов // Індустрія туриз­му і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2022. – № 5. – С. 59–67.
7. Розвиток індустрії гостинності: сучасний

погляд : монографія [Текст] / М-во освіти і науки України; Н.В. Лохман [та ін.]; наук. ред. Н.В. Лохман. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 170 с.

1. Kanyapilai K. (2020). Human resources management in hospitality and tourism [Text] / K. Kanyapilai [Електронний ресурс]. URL : <http://www.elic.ssru.ac.th/kanyapilai_ku/> pluginfile.php/80/mod\_page/content/5/ Week%202%20HR1%20Intro.pdf
2. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні : червень, 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://business.diia.gov>. ua/uploads /4/21218-stan\_ta\_potrebi\_ biznesu\_v\_umovah \_vijni\_rezul\_tati\_ opituvanna.pdf
3. Діагностування стану українського бізне­су під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт Gradus research company, 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/> 2022/05/Ukrainian\_Business\_inWar\_2Wave \_Report\_Gradus\_KSE\_22042022.pdf
4. Міжнародний кадровий портал GRC : офі­ційний веб-ресурс. URL: <https://grc.ua/>
5. Як змінились зарплати у травні за галузя­ми та регіонами? [Текст] // Онлайн-кон­сультант інженера з охорони праці. – 2022. – 1 червня [Електронний ресурс]. URL: <https://ohoronapraci.com.ua/sites/default/> files/pdf/ yak\_zminilis\_zarplati\_u\_travni\_z-2- 653470d.pdf
6. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом [Текст] / Deloitte в Україні та American chamber of commerce [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/> Deloitte/ua/ Documents/Press-release/ AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war- on-HC\_ UKR.pdf

**References**

1. Opytuvannia sered hravtsiv hotelnoho rynku Ukrainy shchodo naslidkiv pandemii COVID-19. (2020). [Survey among players of

the hotel market of Ukraine regarding the consequences of the COVID-19 pandemic] / Ukrainian hotel and resort association. URL: <https://www.hospitalitynet.org/>

file/152008936.pdf

1. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: http:// [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. Review of Hotels’ Human Resource Strategy during COVID-19 in Myanmar (2020) / Swiss agency for development and cooperation SDC. URL: https:// [www.swisscontact.org/\_Resources/](http://www.swisscontact.org/_Resources/) Persistent/3/4/d/4/34d45a91ae4542a92 cc27af479291a3d218336d3/Human%20 Resource%20Strategy%20Survey\_ English%20%20Version\_VSDP.pdf
3. Mahmoud R., A. Al-Mkhadmeh, O. Alananzeh, R. Masa’deh. (2021). Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital. GeoJournal of Tourism and Geosites. 35 (2). 507–514.
4. Shrestha S. K. (2020) Human resource management challenges in the hospitality industry: insights from Nepal. Nepalese Journal of Hospitality & Tourism Management. 1 (1). 28–34.
5. Kumar A., Passah D. (2020) IT Enabled HR practices in hospitality industry in India. URL: <https://ssrn.com/abstract=3316335>
6. Miziuk B., Myronov Yu. (2022) Metodolohichni osnovy systemnoho

upravlinnia v industrii hostynnosti

[Methodological foundations of system management in the hospitality industry]. Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe. 5. 59–67.

1. Rozvytok industrii hostynnosti: suchasnyi pohliad : monohrafiia [Development of the hospitality industry: a modern view: a monograph] (2021). Kryvyi Rih: DonNUET. 170 р.
2. Kanyapilai K. (2020) Human resources

management in hospitality and tourism [Text] URL:<http://www.elic.ssru.ac.th/> kanyapilai\_ku/pluginfile.php/80/mod\_ page/content/5/Week%202%20HR1%20 Intro.pdf

1. Study of the state and needs of business in Ukraine (2022). URL: <https://business>. diia.gov.ua/uploads/4/21218-stan\_ta\_ potrebi\_biznesu\_v\_umovah\_vijni\_ rezul\_ tati\_ opituvanna.pdf
2. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: analytical report. (2022). URL: [https://kse.ua/wp- content/uploads/2022/05/Ukrainian\_](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Ukrainian_) Business\_inWar\_2WaveReport\_Gradus KSE\_22042022.pdf
3. Mizhnarodnyi kadrovyi portal GRC: ofitsiinyi veb-resurs [GRC international

personnel portal]. URL: <https://grc.ua/>

1. Yak zminylys zarplaty u travni za haluziamy ta rehionamy? (2022) [How did salaries change in May by industry and region?]. Online consultant of the occupational safety engineer. URL: https:// ohoronapraci.com.ua/sites/default/files/ pdf/ yak\_zminilis\_zarplati\_u\_travni\_z-2- 653470d.pdf
2. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom (2020) [A Survey of the Impact of War on Approaches to Human Capital Management] / Deloitte в Україні та American chamber of commerce. URL: <https://www2.deloitte.com/content/> dam/Deloitte/ua/Documents/Press- release/AmCham-Deloitte-Survey-on- impact-of-war-on-HC\_ UKR.pdf

***Levytska I., Klymchuk A. (2022).***

***HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT FIELD***

***UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW.***

*BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 40-51.*

*<https://doi> 10.31548/economics13(3).2022.34-43*

***Аbstract.*** *The full-scale military aggression against Ukraine has become a significant challenge for the hotel and restaurant business as well: some business entities have been forced to completely stop their activities or repurpose them, which, in the first turn, has affected personnel manage­ment. The staff that remain are forced to bear double and sometimes triple the burden of obliga­tions, which, however, is not compensated by a corresponding increase in wages. In this aspect, it is important to establish effective mechanisms for supporting employees, designed to provide them with not only material, but also psychological help, provide friendly support in difficult situations, etc. Considering this, one of the key challenges of the new reality is the issue of effective human re­source management under the conditions of martial law and active hostilities, which has actualized the need to search for theoretical and practical aspects of its overcoming.*

*The purpose of the research is to characterize the key challenges of martial law from the point of view of personnel management in the hotel and restaurant business and to determine the main opportunities and directions of their application.*

*Methods. The study analyzes the activities of business entities in the hospitality industry, based on the data of official statistics and survey results of leading analytical companies. Systematization and classification methods are applied to group key challenges and opportunities in the field of human resource management of hotel and restaurant business entities in accordance with the criterion of territorial location.*

*The results. An analysis of the key performance indicators of the hospitality industry in Ukraine and domestic business as a whole during the period of martial law is carried out. Key challeng­es for business in the field of personnel management caused by full-scale military aggression are characterized. Key challenges and opportunities of personnel management of business entities of the hospitality industry according to the criterion of territorial location are systematized. Specific challenges and opportunities of personnel management in the hotel and restaurant business in war conditions are described.*

***Keywords:*** *hotel and restaurant business, hospitality industry, martial law, personnel, human resource management, personnel management*