

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-49>

УДК 657.6:640.4

**Наконечний Костянтин Петрович**

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5580-8523>

**Єремія Ганна Іванівна**

кандидат географічних наук,  
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

**Паламарюк Марія Юрївна**

кандидат географічних наук,  
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5426-2889>

**Kostyantyn Nakonechnyy, Hanna Yermiia, Maria Palamaryuk**  
Chernivtsi National University

**СИСТЕМНИЙ АУДИТ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ  
(НА ПРИКЛАДІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ УКРАЇНИ)****SYSTEM AUDIT OF HR-MANAGEMENT  
(ON THE EXAMPLE OF RESTAURANT BUSINESS  
ENTITIES OF UKRAINE)**

**Анотація.** В умовах сучасного ринку, де ресторанний бізнес постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, змінюються також і вимоги до управління персоналом. Сучасний ресторанний бізнес України вимагає ефективного управління персоналом, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності. У статті розглянуто роль HR-менеджменту, зокрема системний аудит управління персоналом, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики. Проаналізовано методи підбору, адаптації, мотивації та утримання працівників, а також вплив корпоративної культури на стабільність колективу. Окрему увагу приділено сучасним технологіям управління персоналом, що сприяють автоматизації процесів. Визначено основні виклики галузі та перспективи розвитку HR-стратегій, які дозволять ресторанам оптимізувати кадрову політику, покращити рівень обслуговування й забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

**Ключові слова:** HR (Human Resources)-менеджмент, ресторанний бізнес, системний аудит, управління персоналом, підбір кадрів, українські ресторани.

**Summary.** In modern market conditions, the restaurant business is constantly evolving under the influence of globalization processes, which dictate new trends and requirements. Consequently, approaches to human resource management are also changing, becoming a key factor in the competitiveness of establishments. A high level of service, team efficiency, and the ability to adapt to market changes largely depend on a well-structured personnel policy. The study presented in the article examines the role of HR management in the modern restaurant business of Ukraine. Special attention is given to the system audit of human resource management as a tool for assessing the effectiveness of personnel policy. Such an audit allows businesses to identify strengths and weaknesses in their personnel management strategies, which in turn contributes to increased productivity, motivation, and reduced employee turnover. The article also analyzes methods for employee selection, adaptation, motivation, and retention in the food service industry. Given the high competition in the labor market and the specifics of the industry, employers face the challenge of developing effective mechanisms for attracting qualified professionals. Additionally, an essential aspect of HR management is the formation of corporate culture, which influences team stability, employee satisfaction, and overall commitment to the company. Furthermore, the article explores modern HR management technologies that facilitate the automation of personnel processes. The use of specialized software and digital plat-

forms allows for efficient control over all stages of personnel management – from recruitment to employee development. These innovative solutions help reduce administrative workload, enhance the quality of HR department operations, and optimize operational processes. Moreover, the study identifies the key challenges faced by the restaurant industry in Ukraine. These include a shortage of qualified personnel, high employee turnover, the necessity of continuously improving service standards, and the need to implement modern HR strategies. The research also outlines promising directions for HR management development, which will help restaurants not only improve their personnel policies but also enhance service quality, strengthen their market positions, and ensure long-term success. Thus, effective human resource management in the restaurant business is a crucial factor in the successful operation of establishments. The use of innovative HR management approaches allows businesses to optimize work processes and create a comfortable and productive work environment, fostering long-term enterprise growth.

**Keywords:** HR (Human Resources) management, restaurant business, system audit, personnel management, recruitment, Ukrainian restaurants.

**Постановка проблеми.** Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей економіки України, яка характеризується високою конкуренцією, змінами у попиті споживачів та великими вимогами до якості обслуговування. В умовах цих змін роль HR у ресторанах набуває особливого значення. Успіх ресторану значною мірою залежить від кваліфікації та ефективної роботи персоналу, тому правильно організована система управління людськими ресурсами стає ключем до стабільності та розвитку ресторанного бізнесу.

Успіх ресторанного бізнесу залежить не лише від якості продукту та обслуговування, але й від ефективності роботи персоналу та його аудиту. В умовах постійних змін на ринку, роль HR (управління людськими ресурсами) стає важливою складовою стратегії розвитку підприємства [7]. Ця стаття досліджує, як системний аудит функцій HR менеджменту може стати стратегічним партнером в управлінні українськими ресторанами, допомагаючи оптимізувати роботу підприємства, підвищити ефективність і зберегти конкурентоспроможність на ринку. HR функції в ресторанному бізнесі не обмежуються лише підбором кадрів та організацією робочих процесів, а мають стати частиною загальної стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системний аудит до HR-менеджменту у ресторанному бізнесі та сфері гостинності є важливим аспектом досліджень багатьох науковців. Зокрема, Антонюк О.В. [1] досліджує проблеми та перспективи розвитку HR-менеджменту в ресторанному бізнесі, наголошуючи на необхідності адаптації до мінливих умов ринку та використання сучасних технологій управління персоналом. Оцінка ефективності кадрового аудиту у сфері гостинності розглядається в роботі Бойка Л.О. та Сердюка П.М. [2], де запропоновано методологічний підхід до оцінки ефективності кадрових процесів у закладах гостинності. У подібному контексті Головач Т.В. [3] аналізує аудит кадрової політики ресторанів, акцентуючи увагу на сучасних викликах та необхідності впровадження стратегічного HR-менеджменту. Актуальні проблеми залучення та утримання персоналу в умовах війни та цифровізації праці досліджуються Грішновою О.А.

та Копиловим Д.В. [4]. Вони розглядають адаптаційні механізми, що дозволяють зберегти ефективність роботи персоналу у кризових ситуаціях. Схожі питання піднімають Міроненко Т. [7], яка наводить реальні кейси підтримки працівників великих українських компаній під час війни. Управління персоналом у сфері гостинності розглядається в дослідженні Кобрин А.Г. та Гузар У.Є. [5], де акцент зроблено на концептуальних засадах ефективного HR-менеджменту. Значний внесок у підвищення продуктивності ресторанного бізнесу за рахунок HR-аналітики зроблено у роботі Костюка Д.В. [6], який досліджує аналітичні інструменти та їх вплив на управління персоналом. Методика поетапного формування організаційно-економічного механізму управління закладом ресторанного бізнесу розглянуто Мирною Є.В [8], де автор підкреслює, що організаційно-економічний механізм управління рестораном є сукупністю організаційних та економічних важелів, які впливають на параметри системи управління, сприяючи формуванню та посиленню потенціалу. Проблеми мотивації персоналу у сфері гостинності розглядає Поворознюк І.М. [9], наголошуючи на важливості ефективної системи стимулювання для підвищення конкурентоспроможності закладів. Вплив стратегічного підходу до HR-менеджменту на ефективність бізнесу аналізує П'ятницька Г. [10], пропонуючи нові моделі управління людськими ресурсами. Міжнародні стандарти у сфері HR-менеджменту розглядаються у документах ISO 30414:2018 [12], які містять рекомендації щодо внутрішньої та зовнішньої звітності про людський капітал. Таким чином, наукові дослідження свідчать про зростаючу роль HR-менеджменту у сфері гостинності, особливо в контексті цифровізації, кризових ситуацій та необхідності підвищення ефективності управління персоналом. В сучасних умовах, враховуючи потребу в кваліфікованому персоналі в ресторанному бізнесі нами проаналізовано найбільш оптимальні методи підбору, адаптації, мотивації та утримання працівників, а також вплив корпоративної культури на стабільність та сталість розвитку ресторанів України.

**Метою статті** є дослідження ролі HR-менеджменту в ресторанному бізнесі України, зокрема

аналіз впливу системного аудиту управління персоналом на ефективність роботи закладів. У рамках дослідження визначено основні функції HR-відділу, ключові аспекти підбору, адаптації та мотивації персоналу, а також сучасні тренди та виклики в управлінні людськими ресурсами. Стаття спрямована на формування практичних рекомендацій для покращення HR-стратегій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку ресторанних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом через стратегічне розуміння корпоративної культури є одним із ключових аспектів ефективної роботи ресторану. В Україні багато успішних ресторанів, таких як «Bier Garten» у Києві чи «Сіль» у Львові, розвивають інноваційні підходи до формування атмосфери в колективі, що дозволяє не тільки утримувати працівників, але й залучати нових.

HR відділ відіграє важливу роль у розробці та підтримці корпоративної культури, яка включає цінності ресторану, ставлення до клієнтів, умови роботи та соціальні гарантії. Культура взаємоповаги, відкритості та співпраці серед працівників стимулює не лише ефективність, а й емоційну відданість бренду [9].

HR стратегії в українських ресторанах спрямовані на підбір не тільки кваліфікованих, але й лояльних працівників, які відповідають корпоративним стандартам. Наприклад, ресторан «Диван» у Києві використовує комплексний підхід до відбору персоналу, оцінюючи не лише професійні навички, а й здатність кандидата адаптуватися до специфічної атмосферної культури закладу.

Адаптація нових працівників є важливою складовою цього процесу. Вона включає в себе не тільки знайомство з посадовими обов'язками, але й інтеграцію в команду, знайомство з історією компанії, її місією, а також навчання принципам комунікації та обслуговування.

Для забезпечення довгострокової стабільності ресторанів, HR відділ працює над розвитком талантів серед співробітників. В Україні ресторани мережі часто впроваджують програми внутрішнього навчання, які включають тренінги з розвитку лідерських якостей, управлінських навичок та спеціалізованих професійних курсів [11].

Наприклад, ресторанна мережа «Sushiya» у Києві пропонує можливість кар'єрного росту для своїх співробітників, починаючи з позицій кухаря або офіціанта та з часом переходячи до керівних посад, що стимулює працівників залишатися в команді на довший термін.

Сучасні українські ресторани активно впроваджують інноваційні рішення у управлінні персоналом, що дозволяють зробити процеси більш ефективними та адаптивними. Наприклад, використання цифрових платформ для автоматизації

планування робочих змін, системи для аналізу ефективності персоналу або інструментів для моніторингу задоволеності працівників дозволяє ресторанам реагувати на зміни в ринку та підвищувати рівень обслуговування.

Процес підбору персоналу в ресторанному бізнесі України включає кілька етапів, на кожному з яких HR відділ має чітко визначати вимоги до кандидатів та виявляти їхні здібності, що відповідають специфіці ресторану. Це особливо важливо для таких посад, як офіціанти, кухарі, бармени та менеджери, адже саме від їхньої кваліфікації та досвіду залежить успіх бізнесу. Українські ресторани активно використовують різноманітні методи для визначення потенціалу кандидатів. Одним із таких підходів є інтерв'ю з практичними завданнями. Наприклад, у ресторанах мережі «Sushiya» в Україні кандидати на позиції кухарів проходять пробний день, де оцінюється не тільки їхній рівень кваліфікації, але й здатність працювати в команді, швидкість виконання завдань та дотримання стандартів. Зважаючи на високий рівень конкуренції на ринку праці, українські ресторани активно використовують онлайн-платформи для пошуку кандидатів, такі як Work.ua, Rabota.ua та LinkedIn. Окрім цього, для залучення молоді часто використовуються соціальні мережі, зокрема Instagram та Facebook, де ресторани публікують вакансії, а також створюють брендові акаунти для залучення потенційних працівників, що збігаються з їхньою корпоративною культурою. Особливе значення має процес оцінки компетенцій кандидатів. Для цього ресторани використовують різні методи: тестування, ситуаційні завдання, групові інтерв'ю. Важливо, щоб підбір здійснювався не тільки на основі професійних навичок, але й з урахуванням особистісних якостей кандидатів, їхньої здатності адаптуватися до специфіки ресторану [5].

У ресторанах, таких як «Міко» у Києві, активно застосовують комплексний підхід, який включає інтерв'ю, тести на стресостійкість та співбесіди для визначення культурної відповідності кандидата корпоративним цінностям ресторану.

Адаптація персоналу є важливим етапом, що дозволяє новим співробітникам швидко і ефективно влитися в колектив, зрозуміти робочі процеси і прийняти цінності компанії. В умовах ресторанного бізнесу, де робоче середовище є динамічним і часто стресовим, ефективна адаптація є важливою складовою задоволення як працівників, так і клієнтів.

На початку процесу адаптації важливо ознайомити нових співробітників з корпоративною культурою ресторану. Це включає не лише правила поведінки та обов'язки, але й ознайомлення з місією ресторану, його стратегічними цілями, цінностями, а також підходами до взаємодії з клієнтами.

Наприклад, в українському ресторані «Тратторія» в Києві нові працівники проходять триденний тренінг, що включає не тільки навчання з професійних питань, а й знайомство з історією ресторану, правилами комунікації з клієнтами, а також проведенням корпоративних заходів.

Для ефективної адаптації нових працівників багато ресторанів в Україні використовують систему менторства, коли досвідчені працівники допомагають новачкам освоїтися на робочому місці. Це допомагає створити комфортну атмосферу та знижує стрес для нових співробітників.

У ресторані «Bier Garten» у Києві кожен новий співробітник отримує наставника з числа більш досвідчених працівників, який допомагає розібратися в специфіці роботи та корпоративних вимогах.

Невід'ємною частиною процесу адаптації є зворотний зв'язок. Ресторани проводять регулярні зустрічі з новими працівниками, щоб оцінити їхній прогрес, вирішити проблеми та коригувати процес адаптації в разі необхідності. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів та підвищити лояльність працівників до компанії.

У ресторанній мережі «Пузата Хата» регулярно проводяться оцінки адаптації, а також надається зворотній зв'язок від керівництва на основі результатів роботи працівників протягом перших місяців.

Для ресторанного бізнесу важливо не лише найняти висококваліфікованих працівників, але й утримати їх на тривалий період. Однією з основних стратегій мотивації є побудова системи винагород: окрім базових заробітних плат, це можуть бути бонуси за високі показники, додаткові дні відпустки, знижки на продукцію ресторану чи участь у заходах для розвитку.

Ресторанний бізнес в Україні, як і в усьому світі, залежить від кваліфікації та лояльності своїх співробітників. Плинність кадрів у ресторанах є значною проблемою, зокрема серед офіціантів, барменів та кухарів. Оскільки ресторани мають високу сезонність, а також часто працюють у нестандартні години, вони стикаються з труднощами у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу. Тому стратегія мотивації та утримання персоналу є важливою для успіху ресторанного бізнесу. Мотивація співробітників повинна бути багатогранною та враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Фінансова мотивація залишається основним фактором для багатьох працівників ресторанної індустрії. Заробітна плата, бонуси та інші форми фінансових заохочень є безпосередньо пов'язаними з рівнем мотивації працівників, а отже, і з їхньою ефективністю.

У ресторанах України, таких як «Bier Garten» або «Сіль», часто використовують систему бонусів, яка залежить від результатів роботи. Напри-

клад, офіціанти можуть отримувати відсоток від загального чека, а кухарі – бонуси за виконання норм щодо якості страв і швидкості приготування. Важливо, що такі бонуси можуть бути пов'язані не тільки з фінансовими результатами ресторану, але й з індивідуальними досягненнями працівників.

Нематеріальні форми мотивації включають такі аспекти, як кар'єрний розвиток, визнання досягнень працівників, гнучкий графік роботи та можливість для навчання та підвищення кваліфікації. Такі стимули мають велике значення для молодших працівників, які прагнуть до особистісного та професійного зростання. У ресторані «Сушия» в Україні активно практикується надання соціальних пільг, зокрема безкоштовне харчування та медичне страхування для штатних працівників. Це дозволяє не тільки підвищити задоволеність працівників, але й знизити рівень стресу, що є важливим аспектом у роботі ресторанної індустрії.

Наприклад, у мережі ресторанів «Пузата Хата» створена система «кроків кар'єрного росту», яка дозволяє співробітникам з низьким рівнем кваліфікації з часом переходити на вищі посади. Це заохочує працівників до постійного розвитку, а також збільшує їхню лояльність до ресторану. У ресторані «Міко» активно проводяться тренінги для персоналу, де працівники не тільки вдосконалюють професійні навички, але й отримують можливість працювати в комфортному середовищі. Визнання досягнень є однією з найпотужніших форм нематеріальної мотивації. Співробітники, які відчувають, що їхні зусилля оцінюються, мають більший рівень задоволення від роботи та бажання залишатися в компанії. У ресторані «Тратторія» в Києві проводиться щорічне нагородження найкращих працівників, що є важливим стимулом для всього колективу.

Крім того, для утримання персоналу важливо забезпечити можливість для кар'єрного росту. В Україні ресторанні мережі, такі як «Katyusha» в Одесі, активно впроваджують програми навчання для своїх співробітників, що дозволяє їм рости професійно і кар'єрно, переходячи на вищі посади з більшими обов'язками та винагородами.

HR в українських ресторанах також активно працює над розвитком корпоративної культури, яка визначає атмосферу всередині колективу і взаємодію з клієнтами. Створення комфортної атмосфери в команді допомагає знизити рівень плинності кадрів, підвищити лояльність працівників та забезпечити високий рівень обслуговування.

Завдяки впровадженню відкритих каналів комунікації між керівництвом та персоналом, а також регулярному проведенню зустрічей і тренінгів, українські ресторани створюють умови для взаєморозуміння та ефективного співробітництва в команді. Корпоративна культура ресторану



формується на основі спільних цінностей та переконань. Це може включати орієнтацію на якість обслуговування, інноваційний підхід до гастрономії, увагу до кожного клієнта або, наприклад, підтримку екологічних ініціатив.

У ресторанах України багато уваги приділяється формуванню корпоративної культури, яка базується на принципах гостинності, відкритості та професіоналізму. Наприклад, у мережі ресторанів «Vino e Cucina» в Києві корпоративна культура акцентує увагу на важливості командної роботи та високої відповідальності перед клієнтами. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування, що позитивно позначається на репутації закладу.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на лояльність співробітників до компанії. Ресторани, які створюють атмосферу взаємоповаги і співпраці, мають менший рівень плинності кадрів і більший рівень задоволеності серед працівників.

Мережа ресторанів «Пузата Хата» активно підтримує корпоративну культуру, орієнтуючись на взаємну підтримку в колективі. Ресторан забезпечує працівникам не лише професійний розвиток, але й організовує корпоративні заходи, що зміцнюють командний дух. Це сприяє тому, що багато працівників залишаються в компанії на довгий час.

Комунікація є важливою складовою корпоративної культури, оскільки ефективне обговорення робочих питань між працівниками та керівництвом є основою для досягнення спільних цілей і розвитку ресторану. У сучасному ресторанному бізнесі комунікація повинна бути відкритою, двосторонньою і забезпечувати можливість швидкого реагування на зміни.

У ресторані «Bier Garten» комунікація між працівниками на всіх рівнях є безпосередньою і відкритою. Регулярно проводяться зустрічі керівництва з персоналом, на яких обговорюються досягнення та проблеми. Такі заходи допомагають створити атмосферу довіри і співпраці.

Комунікація між різними підрозділами ресторану (кухнею, обслуговуванням, адміністрацією) має бути чіткою і безперервною. Це забезпечує своєчасне виконання замовлень, уникнення помилок у роботі та покращення якості обслуговування.

У ресторанах України, таких як «Сіль» у Львові, активно використовують технології для покращення комунікації між працівниками. Використання мобільних додатків для реєстрації замовлень і оновлення статусу замовлень у реальному часі дозволяє значно покращити взаємодію між кухнею та офіціантами, що, в свою чергу, скорочує час обслуговування клієнтів.

Корпоративні заходи, тимблдіingi та тренінги також сприяють розвитку внутрішніх комунікацій і створенню згуртованої команди. Вони дають можливість не тільки підвищити командний дух, але й сприяють розвитку лідерських якостей серед працівників [7].

Наприклад, у ресторані «Vino e Cucina» в Києві регулярно проводяться корпоративи, на яких не тільки святкуються важливі події, але й проводяться обговорення нововведень або покращення в роботі. Це допомагає всім співробітникам відчувати свою причетність до загальних цілей ресторану.

Незважаючи на численні досягнення, ресторани України стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом. Одним із найбільших є високий рівень плинності кадрів, особливо серед молодшого персоналу, що пов'язано з низьким рівнем заробітних плат, недостатнім розвитком професійних навичок та бажанням змінювати місце роботи.

Іншим важливим викликом є необхідність впровадження новітніх технологій у процес управління персоналом. Зокрема, все більше ресторанів починають використовувати системи для автоматизації підбору та навчання персоналу, а також застосовують програмне забезпечення для управління графіками роботи та оцінки ефективності.

Одним із головних трендів є впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів підбору, навчання та управління персоналом. Багато ресторанів України активно використовують HR-системи для обробки резюме, проведення співбесід, а також для моніторингу ефективності працівників.

Наприклад, ресторанна мережа «Сушия» в Україні застосовує програмне забезпечення для управління графіками працівників, що дозволяє оптимізувати робочі зміни та знижувати навантаження на HR-менеджерів. Такі технології дозволяють зменшити кількість помилок у розкладі та значно знижують час на адміністративні завдання.

В умовах постійної зміни соціально-економічної ситуації в Україні, гнучкий графік роботи та нові форми зайнятості стають одними з основних трендів. Це важливо, оскільки ресторанний бізнес часто стикається з сезонними коливаннями попиту, що робить традиційні форми зайнятості менш ефективними.

Мережі ресторанів, як «Пузата Хата», використовують гнучкий графік роботи, щоб працівники могли поєднувати роботу з навчанням чи іншими важливими обов'язками. Зокрема, це дозволяє залучати молодих людей та студентів, що шукають роботу з гнучким графіком, а також працівників, які шукають додаткові можливості для заробітку.

Тренд, який активно набирає популярності в Україні – це підхід до управління персоналом на основі результатів. Тобто, оцінка роботи працівників здійснюється не лише за кількістю годин, на робочому місці, але й за їхніми досягненнями та впливом на загальний успіх ресторану.

В ресторані «Bier Garten» у Києві, наприклад, ефективність співробітників оцінюється за кількома критеріями: кількість позитивних відгуків від

клієнтів, швидкість обслуговування та виконання стандартів якості. Це дозволяє не тільки стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, а й ефективно управляти ресурсами ресторану.

Один з основних викликів, з яким стикаються ресторани в Україні, – це висока плинність кадрів. Робота в ресторанному бізнесі часто пов'язана з фізичними навантаженнями, стресовими ситуаціями та нерегулярними робочими годинами, що може впливати на мотивацію працівників і призводити до їхнього звільнення.

Зміни в економічній ситуації, інфляція та нестабільність на ринку праці створюють труднощі для ресторанних HR відділів у плануванні бюджету на заробітні плати та соціальні виплати. Підвищення вартості продуктів та витрат на оренду приміщень також впливають на фінансові можливості ресторанів.

У майбутньому ресторани в Україні можуть активніше використовувати гнучкі форми роботи, включаючи можливість для співробітників працювати з різних локацій (якщо це стосується адміністративних і бухгалтерських завдань). Дистанційне навчання та онлайн-курси для персоналу також можуть стати важливою складовою професійного розвитку.

З огляду на те, що автоматизація та технології допомагають знизити витрати та підвищити ефективність роботи, ресторани, ймовірно, будуть більше інвестувати в HR-технології. Відкрите програмне забезпечення для управління персоналом, впровадження чат-ботів для найму та навчання персоналу, а також автоматизація процесів, пов'язаних із графіками роботи та комунікацією, дозволять оптимізувати багато адміністративних завдань.

У майбутньому ресторани можуть все більше зосереджуватись на розвитку корпоративної соціальної відповідальності та впровадженні прогресивних соціальних ініціатив для своїх працівників.

**Висновки.** Роль HR в ресторанному бізнесі України є ключовою для досягнення успіху та сталого розвитку ресторанів. Зважаючи на специфіку галузі, важливою є не лише організація підбору та адаптації персоналу, але й створення умов для його мотивації, розвитку та утримання. Дослідження підтвердило, що системний підхід до управління персоналом, що включає підбір, адаптацію, мотивацію та утримання кадрів, має вирішальне значення для стабільності та конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності. Функції HR-менеджменту повинні інтегруватися у загальну стратегію ресторану, зосереджуючись на формуванні корпоративної культури, розвитку кар'єрного потенціалу співробітників та впровадженні інноваційних методів мотивації. Найкращі практики, такі як використання систем автоматизації управління персоналом, програм внутрішнього навчання та кар'єрного зростання, сприяють підвищенню ефективності роботи команди. Одним із ключових викликів для ресторанного бізнесу України залишається висока плинність кадрів, що обумовлюється сезонністю роботи, стресовими факторами та відсутністю достатньої мотивації у працівників. Тому важливими напрямками роботи HR-відділів є створення гнучких умов праці, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення довгострокових перспектив кар'єрного зростання для співробітників. Досвід провідних українських ресторанів підтверджує ефективність комплексного підходу до управління персоналом, що базується на поєднанні фінансової та нематеріальної мотивації, використанні сучасних цифрових рішень та стратегічному розвитку корпоративної культури. Успішність ресторанного бізнесу буде значною мірою залежати від здатності HR-менеджерів адаптуватися до нових викликів та методів роботи з персоналом.

### Список використаних джерел:

1. Антонюк О.В. HR-менеджмент у ресторанному бізнесі: проблеми та перспективи. *Вісник економічних наук України*. 2021. № 2(39). С. 87–94.
2. Бойко Л.О., Сердюк П.М. Методологія оцінки ефективності кадрового аудиту у сфері гостинності. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. № 5(30). С. 112–119.
3. Головач Т.В. Аудит кадрової політики ресторанів: сучасні виклики. *Журнал сучасного менеджменту*. 2020. № 4(22). С. 54–61.
4. Грішова О.А., Копилов Д.В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. 2023. № 2 (47) С. 35–48
5. Кобрин А.Г., Гузар У.С. 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>
6. Костюк Д.В. Значення HR-аналітики у підвищенні продуктивності ресторанного бізнесу. *Менеджмент та інновації*. 2019. № 3(18). С. 101–108.
7. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pidchas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spirvobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokhvelikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>
8. Мирна Є.В. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємствами ресторанного господарства. *Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф.* 2020. С. 184–186

9. Поворознюк І.М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Тернопільський національний економічний університет. Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3(27). С. 204–212.
10. П'ятницька Г.Т. Еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. № 61. С. 214–224.
11. Сучасний ресторанний менеджмент URL: <https://www.modernrestaurantmanagement.com/>
12. ISO 30414:2018. *Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting*. Geneva: ISO. URL: <https://www.iso.org/news/ref2357.html>.

### References:

1. Antoniuk O. V. (2021). HR-management u restorannomu biznesi: problemi ta perspektivi [HR management in the restaurant business: Problems and prospects]. *Visnik ekonomichnikh nauk Ukraini*, no. (2)39, pp. 87–94. (in Ukrainian)
2. Boiko L. O., & Serdiuk P. M. (2022). Metodologiya otsinki effektivnosti kadrovogo auditu u sferi gostinnosti [Methodology for assessing the effectiveness of personnel audit in the hospitality industry]. *Naukovi zapiski NaUKMA. Ekonomichni nauki*, no (5)30, pp. 112–119. (in Ukrainian)
3. Holovach T. V. (2020). Audit kadrovoi politiki restoraniiv: suchasni vikliki [Audit of restaurant staffing policy: Modern challenges]. *Zhurnal suchasnogo menedzhmentu*, no. (4)22, pp. 54–61. (in Ukrainian)
4. Hrishova O. A., & Kopylov D. V. (2023). Osoblivosti zaluchennia ta utrimannia personalu v umovakh viini ta didzhitalizatsii pratsi [Features of attracting and retaining personnel in war conditions and labor digitalization]. *Teoretichni ta prikladni pitannia ekonomiki: Zbirnik naukovikh prats*, no. (2)47, pp. 35–48. (in Ukrainian)
5. Kobryn A. H., & Huzar U. Ye. (2023). Kontseptualni osnovi upravlinnia personalom u zakladakh industrii gostinnosti [Conceptual foundations of personnel management in the hospitality industry]. *Problemi suchasnikh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, no. (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-01> (in Ukrainian)
6. Kostyuk D. V. (2019). Znachennia HR-analitiki u pidvishchenni produktivnosti restorannogo biznesu [The importance of HR analytics in improving restaurant business productivity]. *Menedzhment ta innovatsii*, no. (3)18, pp. 101–108. (in Ukrainian)
7. Mironenko T. (2022). HR pid chas viini. Yak pidtrimuvati ta spriamovuvati tisiachi spivrobotnikiv pid chas krizi. Keisi tr'okh velikikh ukraïnskikh kompanii [HR during war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pidchas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spriamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokhvelikikh-ukraïnskikh-kompaniy-21042022-5566> (in Ukrainian)
8. Myrna Ye. V. (2020). Formuvannia organizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu effektivnogo upravlinnia pidpriemstvami restorannogo gospodarstva [Formation of an organizational and economic mechanism for effective management of restaurant enterprises]. *Innovatsiini rozvitok gotelno-restorannogo gospodarstva ta kharchovikh virobnitsiv: Materiali I Mizhnarodnoi naukovopraktichnoi internet-konferentsii*, pp. 184–186. (in Ukrainian)
9. Povorozniuk I. M. (2017). Efektivna sistema motivatsii personalu industrii gostinnosti – zaporuka uspikhu na rinku posluh [An effective personnel motivation system in the hospitality industry – A key to success in the service market]. *Ekonomichni analiz: Zbirnik naukovikh prats*, no. (3)27, pp. 204–212. (in Ukrainian)
10. Piatnytska H. T. (2021). Evolutsiia strategichnogo pidkhodu u sferi HR-menedzhmentu [Evolution of the strategic approach in HR management]. *Visnik Lvivskogo universitetu. Seriya ekonomichna*, no. (61), pp. 214–224. (in Ukrainian)
11. *Suchasnyi restoranni menedzhment* [Modern restaurant management]. (n.d.). Available at: <https://www.modernrestaurantmanagement.com/>. (in Ukrainian)
12. ISO 30414:2018. (2018). *Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting*. Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/news/ref2357.html>.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025