

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

А. О. КЛИМЧУК

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державного університету «Житомирська політехніка»
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 перепрофілювати 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 повномасштабному 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. Мирнова [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 антикризової 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 держави-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-

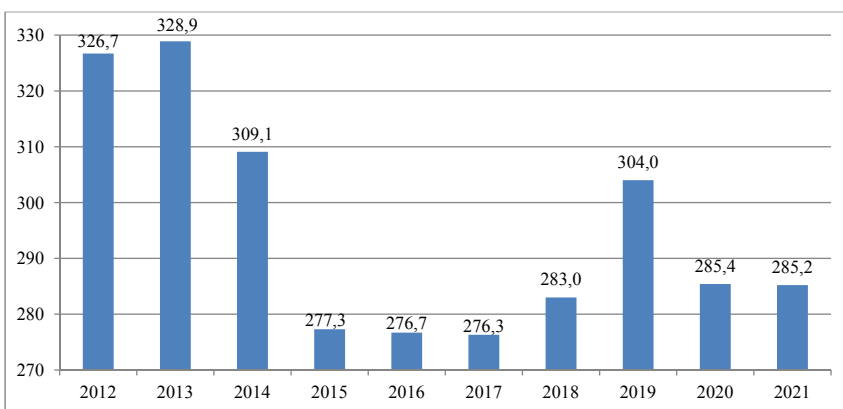


Рис. 1. Чисельність зайнятих у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2012–2021 рр., тис. осіб*

* побудовано за даними [2]

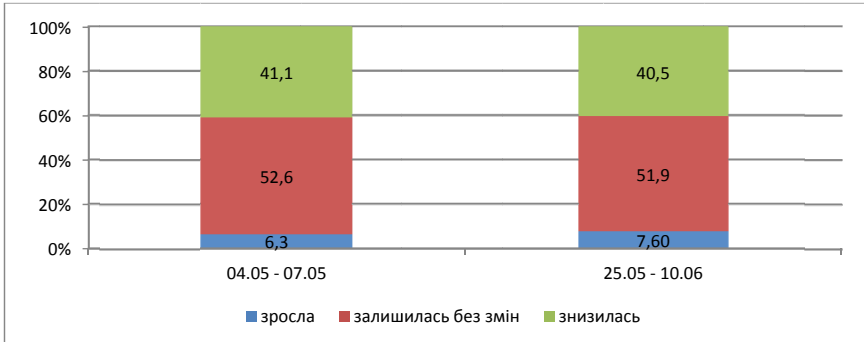


Рис. 2. Зміна кількості працівників опитуваних суб'єктів господарювання впродовж місяця*

* побудовано за даними [10]

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).

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-

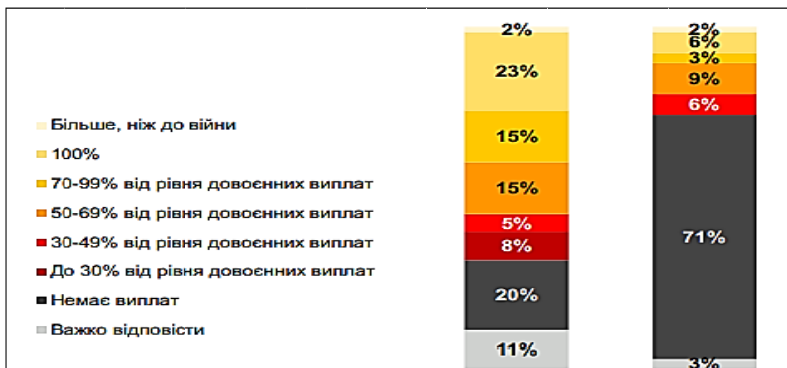


Рис. 3. Обсяг виплат працівникам діючого та призупиненого бізнесу в Україні у березні-квітні 2022 р.

* 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 повномасштабної 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 пропонуваної 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).



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 працевлаштуватися)
	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 стресостійкості, 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 тиллові 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 плінності 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 дії 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 долаття викликів зовнішнього середовища. При цьому, ключовими напрямками докладання зусиль в сфері управління персоналом суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу мають стати наступні:

— збереження (утримання) ключових кадрів (талентів, 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>
2. Державна служба статистики України : офіційний веб-ресурс. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/>
3. 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/4/34d45a91ae4542a92cc27af479291a3d218336d3/Human%20Resource%20Strategy%20Survey_English%20%20Version_VSDP.pdf
4. 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-Mkhadme A. Alananzeh O., Masa'deh R. // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. Vol. 35, № 2. P. 507–514.
5. 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. P. 28–34.
6. 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>
7. 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.
8. Розвиток індустрії гостинності: сучасний

- погляд : монографія [Текст] / М-во освіти і науки України; Н.В. Лохман [та ін.]; наук. ред. Н.В. Лохман. – Кривий Рір: ДонНУЕТ, 2021. – 170 с.
9. Kanyapilai K. (2020). Human resources management in hospitality and tourism [Text] / K. Kanyapilai [Електронний ресурс]. URL : http://www.elic.ssu.ac.th/kanyapilai_ku/pluginfile.php/80/mod_page/content/5/Week%202%20HR1%20Intro.pdf
 10. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні : червень, 2022 [Електронний ресурс]. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21218-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna.pdf
 11. 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
 12. Міжнародний кадровий портал GRC : офіційний веб-ресурс. URL: <https://grc.ua/>
 13. 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
 14. 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
 - 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>
 2. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 3. 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/Persistent/3/4/d/4/34d45a91ae4542a92cc27af479291a3d218336d3/Human%20Resource%20Strategy%20Survey_English%20%20Version_VSDP.pdf
 4. 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.
 5. 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.
 6. Kumar A., Passah D. (2020) IT Enabled HR practices in hospitality industry in India. URL: <https://ssrn.com/abstract=3316335>
 7. 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.
 8. Rozvytok industrii hostynnosti: suchasnyi pohliad : monohrafiia [Development of the hospitality industry: a modern view: a monograph] (2021). Kryvyi Rih: DonNUET. 170 p.
 9. Kanyapilai K. (2020) Human resources

References

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

- management in hospitality and tourism [Text] URL: http://www.elic.ssru.ac.th/kanyapilai_ku/pluginfile.php/80/mod_page/content/5/Week%202%20HR%20Intro.pdf
10. Study of the state and needs of business in Ukraine (2022). URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/21218-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvanna.pdf
11. 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_Business_inWar_2WaveReport_Gradus_KSE_22042022.pdf
12. Mizhnarodnyi kadrovyi portal GRC: ofitsiinyi veb-resurs [GRC international personnel portal]. URL: <https://grc.ua/>
13. 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
14. 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.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)

Abstract. *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*
