

ANALYSIS OF MODERN HUMAN RESOURCE TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY SECTOR

*Stetskiv Andrii **

Received: 2024-12-03

Accepted: 2025-01-04

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15249917>

Annotation. The article presents a comprehensive study of contemporary human resource (HR) technologies in the hospitality sector, taking into account the transformative processes caused by Russia's full-scale war against Ukraine, the digital modernization of managerial practices, and global trends in flexible employment. The paradigm shift in personnel management — from operational administration to strategic utilization of human capital as a generator of innovation, emotional, and social value — is theoretically substantiated. The typology of modern HR technologies is analyzed, encompassing automated HR management systems, digital recruitment platforms, internal analytics tools, gamified learning models, emotional state monitoring instruments, and adaptive professional development programs.

Based on a conducted SWOT analysis, the study identifies the strengths and weaknesses of HR process digitalization, as well as the opportunities and threats for its implementation within Ukraine's HoReCa industry. Specific emphasis is placed on the socio-humanitarian dimension of HR technologies, which emerges in the post-war context as a core component in forming a new labor culture. The study outlines the particularities of implementing digital HR tools in Ukraine, including disparities in digital maturity among enterprises, a lack of institutional support, and insufficient integration between state and business initiatives.

The article proposes six key implementation strategies for HR technologies, focused on innovative flexibility, social inclusion, ethical legitimacy of digital solutions, and strengthening the crisis resilience of HR systems. It is demonstrated that the further development of the Ukrainian hospitality sector is impossible without a synthesis of technological modernization and a humanitarian foundation, which ensures not only efficiency but also sustainability and dignity in labor relations during the post-war recovery.

Keywords: HR technologies, digitalization, hospitality industry, HRIS, emotional analytics, strategic management, socio-humanitarian dimension, post-war recovery.

* PhD student, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

Вступ

Радикальна трансформація соціально-економічного середовища, зумовлена повномасштабною війною РФ проти України, спричинила глибокі зрушення в організації праці, структурі зайнятості та управлінських практиках вітчизняного бізнесу, зокрема у сфері гостинності. Цей сектор, з одного боку, зазнав колосального тиску у вигляді руйнувань інфраструктури, скорочення туристичних потоків і втрати кадрового потенціалу, а з іншого – виявив високу адаптивність, прагнучи віднайти нові моделі стійкості, інклюзивності та ефективного використання людського капіталу. У цьому контексті особливої ваги набуває осмислення сучасних кадрових технологій як ключового ресурсу не лише функціонального відновлення, а й стратегічного переосмислення ролі працівника у посткризовій економіці.

Проблематика цифровізації кадрових процесів у сфері HoReCa активно досліджується в українській економічній науці. Зокрема, І. Багрин аналізує особливості впровадження HR-технологій на підприємствах сфери гостинності, акцентуючи на викликах діджиталізації в умовах недостатньої технологічної підготовки малих готельно-ресторанних закладів [2]. В. Смагін і О. Яворська звертають увагу на інноваційний потенціал підприємств туризму, вказуючи на ключову роль людського чинника як джерела довгострокової конкурентоспроможності [8]. Окрема група досліджень – таких, як праці О. Чернеги [1] та Ж. Кононенко [4] – розглядає цифровізацію управлінських процесів крізь призму формування цифрової репутації та організації бізнес-процесів, пропонуючи ширший інституційний контекст HR-трансформацій.

Цінний внесок у розуміння технічного боку кадрової цифровізації роблять дослідження В. Постової, С. Лозної [5], а також О. Сватюк, А. Захарця й Й. Ситника [7], які розглядають впровадження KPI-систем, платформ зворотного зв'язку, елементів гейміфікації та емоційної аналітики. Застосування штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі, як демонструє колективна праця В. Фостоловича, Т. Боцяна та інших [11], відкриває нові можливості в галузі рекрутингу, адаптації та прогнозування продуктивності працівника. Своєю чергою, дослідження О. Романухи та співавторів [6] деталізує специфіку використання нейромереж як інструментів для персоналізованого управління людськими ресурсами.

Попри розмаїття дослідницьких підходів і змістовну насиченість наукової літератури, низка аспектів досі лишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, відсутня системна типологізація сучасних кадрових технологій з урахуванням українського контексту післявоєнного відновлення; поза увагою залишається соціогуманітарний вимір цифрових HR-практик; також потребують уточнення стратегічні орієнтири впровадження інструментів управління персоналом у ситуації постійної турбулентності. Саме ці лакуни й стали вихідними точками даного дослідження.

Метою статті є комплексне аналізування сучасних кадрових технологій у сфері гостинності, із зосередженням на їх типології, функціональному призначенні, рівні цифрової інтегрованості та гуманітарному потенціалі в умовах структурної нестабільності й повоєнної трансформації української економіки.

Завдання дослідження полягають у тому, щоб:

- простежити еволюцію підходів до управління персоналом у галузі HoReCa;
- сформувати нову типологію сучасних HR-технологій з урахуванням функціональної специфіки;
- здійснити SWOT-аналіз цифровізації кадрових процесів у гостинності;
- окреслити соціогуманітарний вимір впроваджуваних технологій;

- визначити особливості їхньої адаптації в українських умовах та запропонувати релевантні стратегії для подальшого розвитку.

Результати

Упродовж останніх десятиліть підходи до управління людськими ресурсами в сфері гостинності зазнали глибинної трансформації, що обумовлюється як внутрішніми еволюційними процесами бізнесу, так і впливом зовнішніх викликів, серед яких особливо відчутним є воєнне протистояння рф, глобальні пандемічні кризи та динаміка цифрової модернізації. Відбулося поступове, але принципове зміщення акцентів – від рутинного адміністрування персоналу як засобу забезпечення виконання базових функцій до усвідомлення його як стратегічного ресурсу, здатного формувати конкурентні переваги підприємства через інтелектуалізацію, інноваційність і лояльність трудового колективу.

На ранніх етапах розвитку індустрії HoReCa кадрова робота здебільшого зводилась до процедур обліку, табельювання, забезпечення дисципліни та вирішення оперативних конфліктів. Людський капітал розглядався як змінна виробнича величина, підпорядкована жорстким правилам внутрішнього трудового розпорядку. Проте поступово почала утверджуватись думка, що в умовах сервісно орієнтованої економіки саме взаємодія з персоналом – найделікатніша й водночас найефективніша точка впливу на якість послуги, імідж компанії та рівень задоволеності клієнта.

Ключовою віхою переходу до стратегічного підходу в управлінні персоналом стало усвідомлення необхідності гармонізації цілей організації із професійними очікуваннями працівника, що вимагає не лише модернізації технологічного інструментарію, а й перезавантаження всієї філософії HR-менеджменту. Технології оцінювання потенціалу, картування компетентностей, побудови траєкторій професійного розвитку, корпоративного наставництва – усе це поступово витісняє архаїчні практики кадрового діловодства, що не здатні реагувати на виклики гіперконкурентного середовища [2].

У новітніх підходах до управління персоналом у сфері гостинності особливу роль відіграє розвиток стратегічного HR-планування. Йдеться не лише про прогнозування потреб у трудових ресурсах, а й про формування кадрового ядра організації, яке поєднує високу продуктивність із залученістю до цінностей бренду. Такий підхід передбачає тісну інтеграцію HR-функцій із загальною бізнес-стратегією, зокрема через діджиталізацію систем прийняття рішень і впровадження гнучких форматів управлінської комунікації [3]. Окрему увагу слід звернути на інституційний вплив цифрової трансформації, яка значною мірою знівелювала обмеження класичних підходів до роботи з кадрами. Автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), платформи аналітики даних щодо продуктивності праці, алгоритми на основі штучного інтелекту, здатні оцінювати рівень ризику професійного вигорання чи деструктивної поведінки, відкрили нові горизонти для прогнозування, персоналізації і стратегічного управління людським капіталом [6; 11].

У цьому контексті кадрові технології перестають бути другорядним елементом операційного менеджменту, трансформуючись у засіб системного впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу як соціально відповідальної, інноваційно налаштованої сфери, здатної не лише відновити свої позиції після криз, а й запропонувати нові моделі економічної стійкості. Як слушно зазначає В. Смагін у праці, присвяченій інноваційному потенціалу підприємств туризму, саме людський капітал постає тим чинником, що здатен переозначити парадигму зростання в умовах нестабільності [8].

Підвищення ролі людського чинника у сфері гостинності уможливило зростання значущості технологічного інструментарію, спрямованого на оптимізацію процесів

управління персоналом. Відображаючи загальні тенденції цифрової трансформації економіки, кадрові технології у HoReCa поступово виходять за межі допоміжного функціоналу й дедалі частіше перетворюються на ключові елементи бізнес-архітектури, що впливають на ефективність взаємодії з працівником, його розвиток, мотивацію та утримання. Їх розмаїття і динаміка застосування вимагають аналітичної систематизації за ознаками функціонального призначення та рівня інтеграції в бізнес-модель закладу.

Традиційні класифікації кадрових технологій, що базувались на функціональних ознаках (облік, рекрутинг, навчання, оцінювання), нині доповнюються характеристиками рівня технологічної складності, гнучкості до змін середовища, ступеня персоналізації впливу та рівня залученості працівника. При цьому, в умовах українського ринку, особливу увагу слід приділяти тим інструментам, що не лише підвищують продуктивність, а й сприяють стабілізації колективу в ситуації постійних змін – кадрової нестабільності, релокації бізнесу, адаптації працівників, які постраждали від війни.

Серед найбільш поширених технологій варто виокремити автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), що дозволяють вести єдиний облік, оптимізувати планування змін та відпусток, а також інтегрувати функції кадрового документообігу й аналітики. Важливою є група технологій рекрутингу, що включає як класичні платформи підбору персоналу, так і алгоритми попереднього аналізу кандидатів на основі big data. Розвиваються напрями гейміфікованого навчання, інтелектуальних систем зворотного зв'язку, емоційної аналітики, що в сукупності формують так звані HR-технології нового покоління [4; 5; 7].

Особливе місце у сучасній типології займають нейромережеві моделі, які дають змогу не лише моніторити ефективність виконання функцій, а й здійснювати прогнозування потенціалу працівника, зменшуючи ризики плинності кадрів і витрат на адаптацію нових членів колективу [6]. За умов підвищеної турбулентності економічного середовища такі інструменти набувають вагомого значення, оскільки дозволяють оперативно переорієнтовувати HR-політику відповідно до змін попиту на ринку послуг.

Прагнення до систематизації кадрових технологій як аналітичної бази для стратегічних рішень зумовлює необхідність нової типології, яка враховуватиме не лише функції, а й управлінську логіку їх впровадження в готельно-ресторанному секторі України.

Таблиця 1

Типологія сучасних кадрових технологій у сфері гостинності

Категорія кадрових технологій	Функціональне призначення	Особливості застосування у HoReCa
HRIS (автоматизовані системи обліку)	Облік персоналу, планування змін, ведення документації	Інтеграція з фінансовим та CRM-середовищем; адаптація до змін графіків роботи
Е-рекрутинг та AI-рекрутинг	Пошук, відбір та оцінка кандидатів	Використання платформ з попереднім скринінгом; алгоритмізація вибору персоналу
Системи e-learning	Навчання та розвиток персоналу	Гнучке налаштування курсів; мобільні формати; гейміфікація процесу
KPI-системи та	Оцінювання ефективності	Персоналізована аналітика;

внутрішні дашборди	роботи	щомісячні оновлення; візуалізація продуктивності
Платформи зворотного зв'язку	Моніторинг емоційного стану, задоволеності та лояльності	Анонімні опитування; нейроаналітика; регулярні мікроопитування
Нейромережеві HR-рішення	Прогнозування плинності, визначення лідерського потенціалу	Використання ІІ для ухвалення кадрових рішень; аналіз soft skills
Інструменти адаптації та наставництва	Адаптація нових працівників; формування внутрішніх зв'язків у колективі	Мікроплатформи адаптації; коучингові протоколи; культура підтримки
Соціально-етичні HR-інструменти	Підтримка ціннісної єдності, розвиток корпоративної культури	Інтеграція з ESG-політиками; етичні кодекси; стратегії гуманітарного впливу

Узагальнено автором

Цифрова трансформація управління персоналом у сфері гостинності являє собою один із найвиразніших проявів ширшого тренду автоматизації та діджиталізації управлінських практик. З огляду на високий рівень динаміки галузі, складну структуру трудових взаємодій, сезонні коливання навантаження та особливу вагу міжособистісної комунікації, цифрові інструменти, впроваджувані в HR-сфері, відіграють роль не лише допоміжного засобу, а й чинника стратегічної адаптації підприємств до нових економічних і соціокультурних умов [1; 3].

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у кадрові процеси дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, знизити ризик людського фактору, забезпечити гнучкість в управлінні змінами та досягти більшої прозорості у формуванні трудових відносин. До найбільш розповсюджених цифрових практик у HoReCa належать хмарні HRIS-платформи, системи автоматичного планування змін, мобільні додатки для внутрішньої комунікації, системи онлайн-навчання, інструменти аналітики продуктивності, а також застосування штучного інтелекту у процедурах рекрутингу та оцінювання персоналу [6; 10; 12].

Разом із тим, процес цифровізації у кадровому менеджменті є внутрішньо суперечливим. Поряд із безперечними перевагами, він виявляє низку обмежень: технологічна нерівність серед працівників, ризики втрати емоційного контакту, проблеми конфіденційності даних, а також складність впровадження цифрових рішень на підприємствах з обмеженим доступом до сучасної інфраструктури. У повоєнному контексті України ці чинники набувають особливої ваги, оскільки рівень цифрової зрілості підприємств залишається нерівномірним, а потреба в гнучких, але соціально чутливих HR-інструментах є критичною [4; 7].

З метою глибшого розуміння ситуації доцільно здійснити структурований SWOT-аналіз цифровізації кадрових процесів у сфері гостинності, який дозволяє виокремити сильні сторони, виявити вразливості, окреслити перспективні можливості та зафіксувати потенційні загрози в контексті управлінських рішень (таблиця 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз цифровізації кадрових процесів у сфері гостинності

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
S1. Підвищення швидкості прийняття кадрових рішень	W1. Висока вартість впровадження цифрових HR-систем для малого бізнесу
S2. Зменшення людського фактору в обліку та плануванні	W2. Обмежена цифрова грамотність частини працівників
S3. Поліпшення комунікації між працівниками та керівництвом	W3. Імовірність втрати персоналізованого підходу до працівника
S4. Централізація та уніфікація кадрових даних	W4. Ускладнення підтримки неформальних комунікаційних зв'язків
S5. Можливість віддаленого доступу до кадрової інформації	W5. Низька інтеграційна сумісність старих систем з новими цифровими платформами
S6. Оптимізація процесів адаптації, навчання та оцінювання	W6. Ризик технічних збоїв у критичні періоди
S7. Полегшення формування HR-аналітики на основі даних	W7. Складність швидкої адаптації цифрових систем до змін законодавства
S8. Зменшення витрат на паперовий документообіг	W8. Недостатнє відчуття «присутності» керівництва в очах працівника через дистанційність
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O1. Залучення міжнародних грантів для цифрової трансформації HR	T1. Ризик кібератак і втрати конфіденційної кадрової інформації
O2. Розвиток партнерств з IT-компаніями для впровадження HR-рішень	T2. Виникнення залежності від сторонніх технологічних постачальників
O3. Формування репутації інноваційного роботодавця	T3. Нерівномірне впровадження цифровізації між підприємствами різного масштабу
O4. Створення персоналізованих маршрутів кар'єрного розвитку	T4. Відторгнення цифрових новацій з боку старшого персоналу
O5. Інтеграція цифрових HR-систем з національними реєстрами зайнятості	T5. Правова невизначеність щодо зберігання та обробки персональних даних
O6. Використання штучного інтелекту для прогнозування кадрових ризиків	T6. Поглиблення цифрової нерівності між працівниками з різними стартовими можливостями
O7. Розвиток корпоративної культури прозорості та відкритості	T7. Надмірна механізація комунікації у сфері, що потребує високого рівня емпатії
O8. Розширення мобільності та гнучкості праці завдяки цифровим інструментам	T8. Утрата довіри у разі технічних помилок або витоків даних

Розроблено автором

На основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз цифровізації кадрових процесів у сфері гостинності доцільно виокремити пріоритетні стратегічні напрями, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності галузі. Нижче представлено шість інтегративних стратегій, сформованих за логікою поєднання

компонентів SWOT-матриці, із урахуванням поточних реалій післявоєнного відновлення України та євроінтеграційного вектора розвитку.

Таблиця 3.

Стратегії впровадження кадрових технологій у сфері гостинності на основі SWOT-аналізу

Назва стратегії	Опис і логіка формування	Враховані пункти SWOT
1. Інноваційна гнучкість у малому бізнесі	Розробка та впровадження доступних за вартістю модульних HRIS для малих підприємств HoReCa з гнучким налаштуванням.	W1, O1, S1, S6
2. Платформа корпоративного е-навчання	Створення мобільних освітніх середовищ з урахуванням рівня цифрової грамотності працівників та сезонної зайнятості.	W2, O4, S3, S6
3. Соціально орієнтована цифровізація	Впровадження HR-технологій із акцентом на етичність, емоційну залученість і підтримку неформальної комунікації.	S5, W4, T7, O7
4. Антикризова інтеграція безпеки	Удосконалення протоколів захисту даних і кібервитривалості у системах кадрового обліку з огляду на зростаючі ризики.	T1, S4, O5, W6
5. Цифрова інклюзія для ветеранського ринку праці	Адаптація HR-технологій до потреб ветеранів, переселенців і соціально вразливих груп як частина інклюзивної стратегії.	T6, W2, O8, S7
6. Партнерська модель цифрової трансформації	Створення галузевих партнерств з IT-компаніями для спільного розвитку рішень з кадрового управління.	O2, S2, T2, W5

Розроблено автором

У сучасному дискурсі управління персоналом усе більшої значущості набуває не лише технологічна або економічна ефективність HR-рішень, а й їхній соціогуманітарний потенціал. У сфері гостинності, де інтенсивність емоційної взаємодії, сервісна чутливість і культура комунікації формують ядро якості послуг, цифрові кадрові технології повинні бути не просто інструментами автоматизації, а й засобами підтримки міжособистісної гармонії, розвитку етичної атмосфери та зміцнення внутрішньої згуртованості колективу. Саме ця площина – співвідношення людиноцентричної парадигми й цифрових форматів – окреслює соціогуманітарний вимір сучасного HR-менеджменту.

Розвиток кадрових технологій у сфері HoReCa не може ігнорувати фундаментальний факт: працівник у цій галузі є не просто виконавцем, а носієм емоційного інтелекту, агентом вражень і гарантованих стандартів гостинності. Відтак, ефективність кадрової стратегії визначається не лише оптимізацією змін чи кількістю успішних рекрутингових кампаній, а здатністю зберігати гідність працівника, підтримувати його мотивацію в умовах стресу та невизначеності, особливо в умовах воєнного часу і повоєнного відновлення України [5].

Одним із центральних елементів соціогуманітарного виміру є створення середовища довіри – як на рівні індивідуального досвіду, так і в межах організаційної культури. Технології внутрішнього зворотного зв'язку, емоційної аналітики,

інтерактивного обговорення змін у політиці закладу здатні забезпечити умови для прозорого діалогу між адміністрацією та працівниками, перетворюючи вертикальні моделі управління на партнерські [7; 12]. Такий підхід передбачає не лише впровадження технічних рішень, а й розвиток soft skills у керівного складу, що включає емпатійність, толерантність до стресу та здатність до рефлексії.

Крім того, важливою складовою гуманітарної орієнтації HR-систем виступає персоналізація мотиваційних практик. У цифровому форматі це може бути реалізовано через індивідуальні траєкторії професійного розвитку, адаптаційні платформи, де враховується попередній досвід, психологічний стан і особистісні характеристики працівника. Особливого значення набувають ці аспекти у роботі з людьми, які пережили травматичний досвід – ветеранами війни, внутрішньо переміщеними особами, родинами загиблих, – для яких працевлаштування у сфері гостинності часто стає не лише джерелом доходу, а й формою соціальної реабілітації [9].

У цьому контексті соціогуманітарний вимір цифрових HR-технологій у сфері гостинності набуває не лише етичної, а й стратегічної ваги. Технології повинні бути не лише функціональними, а й морально легітимними, здатними підтримати гідність працівника, стимулювати професійний ріст, забезпечити відчуття приналежності до спільноти та залучення до цінностей бренду. У перспективі саме поєднання технологічної ефективності з гуманістичним змістом стане основою для формування нової корпоративної ідентичності в галузі, що переживає радикальні трансформації на тлі історичних випробувань [6].

Упровадження сучасних кадрових технологій у сфері гостинності в Україні відбувається в умовах глибокої структурної нестабільності, спричиненої повномасштабною агресією РФ, загальноекономічною кризою, а також швидкоплинними змінами на ринку праці. У таких обставинах цифрові HR-рішення вже не є модною даниною інноваціям, а перетворюються на критично необхідний інструмент адаптації до нових реалій: нестачі кадрів, високої мобільності персоналу, зростання вимог до ефективності внутрішніх процесів і зниження рівня соціального ресурсу всередині колективів.

Виклики, що постають перед підприємствами сфери гостинності в Україні, мають багатогранну природу. По-перше, йдеться про суттєвий дефіцит кваліфікованих кадрів, пов'язаний із масштабною трудовою міграцією, релокацією внутрішньо переміщених осіб і демографічним старінням окремих регіонів. По-друге, значна частина готельно-ресторанного бізнесу функціонує в умовах обмеженого доступу до фінансування, що ускладнює інвестування в нові кадрові рішення. По-третє, існує нерівномірність цифрової зрілості між підприємствами: великі готельні комплекси здатні впроваджувати багатокомпонентні HRIS-платформи, тоді як малі заклади часто обмежуються мінімальними цифровими інструментами, що не охоплюють весь спектр функцій [2; 4].

Проблеми ускладнюються відсутністю системної політики цифрової трансформації галузі на державному рівні. Попри наявність загальнонаціональних ініціатив, таких як "Дія", специфічні потреби сфери гостинності залишаються на периферії уваги. Це створює ситуацію, коли цифровізація HR-процесів стає справою виключно локальних зусиль окремих підприємств, які вимушено експериментують без нормативної підтримки, типових рішень і галузевих стандартів [8].

Водночас, попри згадані виклики, в Україні формуються сприятливі передумови для активізації цифрового кадрового управління. Поширення хмарних технологій, розвиток мобільних платформ, підвищення цифрової компетентності молоді, розширення доступу до освітніх курсів з HR-аналітики та діджитал-менеджменту створюють потенціал для швидкої адаптації галузі до європейських стандартів.

Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати партнерства з IT-сектором, особливо в контексті створення кастомізованих рішень для HoReCa, що поєднують інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з аналітичними функціями [3; 10].

Особливої актуальності набуває впровадження адаптивних моделей кадрової роботи, що поєднують технологічні рішення з елементами соціальної реабілітації. Ідеться про створення цифрових платформ для працевлаштування ветеранів, жінок, які повернулись із закордону, молоді з регіонів, що постраждали від бойових дій. У таких випадках HR-технології повинні включати не лише механізми підбору й адаптації персоналу, а й інструменти психологічної підтримки, професійного консультування, коучингу й моніторингу емоційного стану працівника [6; 9].

Стратегічні орієнтири цифрової кадрової трансформації в Україні мають включати:

по-перше, розробку галузевих стандартів цифрового HR-менеджменту;

по-друге, стимулювання державно-приватного партнерства у впровадженні HRIS-рішень;

по-третє, створення цифрової інфраструктури інклюзивного доступу до навчання та працевлаштування в межах сфери гостинності.

Особливу роль відіграє і впровадження пілотних проєктів з використанням штучного інтелекту та аналітичних платформ, здатних забезпечити стійкість HR-систем до нових викликів [1; 11].

Отже, особливості впровадження сучасних кадрових технологій у сфері гостинності в Україні вимагають від менеджменту не лише технічної компетентності, а й стратегічного бачення, орієнтованого на поєднання цифрових рішень з людяністю, адаптивністю та соціальною відповідальністю. Саме такий підхід дозволить українській індустрії гостинності не лише вийти з кризи, а й сформувати нову якість трудових відносин, гідну європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

Висновки

Дослідження сучасних кадрових технологій у сфері гостинності виявило складну і динамічну картину трансформацій, які відбуваються як на концептуальному рівні управлінських підходів, так і в практичному вимірі організації роботи з персоналом. Відбулося зміщення парадигми від інструментального адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, у межах якого персонал розглядається не лише як ресурс, а як носій інноваційної, емоційної та соціальної вартості. Зазначені зміни особливо виразні у сфері гостинності – галузі, яка водночас є надзвичайно чутливою до зовнішніх шоків і критично залежною від якості людської взаємодії.

Типологія сучасних кадрових технологій, сформована в межах дослідження, підтверджує тенденцію до комплексності HR-рішень, які дедалі частіше об'єднують у собі функції обліку, аналітики, комунікації, навчання та прогнозування. Визначено ключові групи таких технологій, включно з автоматизованими системами обліку (HRIS), платформами рекрутингу на базі big data, e-learning-рішеннями, інструментами зворотного зв'язку, KPI-системами, а також новітніми розробками на основі штучного інтелекту й емоційної аналітики. Окремо підкреслено соціогуманітарний вимір HR-технологій, що в умовах воєнної і повоєнної України набуває не лише етичного, а й практичного значення для реінтеграції постраждалих груп населення у продуктивне середовище праці.

SWOT-аналіз цифровізації кадрових процесів дав змогу окреслити не лише потенціал, а й ризики та обмеження впровадження таких технологій. У центрі уваги – потреба в балансі між технологічною ефективністю та людяністю, між прозорістю процесів і захистом персональних даних, між швидкістю автоматизації та культурною

зрілістю трудового колективу. Запропоновані стратегії впровадження – від інноваційної гнучкості малого бізнесу до інклюзивної цифрової політики для ветеранів – вказують на можливі траєкторії розвитку кадрових рішень у HoReCa як на рівні окремих підприємств, так і в межах державної політики.

Український контекст, у якому відбувається цифрова трансформація управління персоналом у сфері гостинності, визначається глибокими соціальними зрушеннями, високим рівнем нестабільності та нагальною потребою у відновленні довіри до інституцій. У такій ситуації кадрові технології можуть і повинні стати не лише інструментом ефективності, а й основою для нової культури праці, побудованої на прозорості, відповідальності, взаємоповазі й прагненні до гідного майбутнього. Саме через інтеграцію цифрових рішень у гуманітарний контекст праці формується не лише оновлений образ українського бізнесу, а й нова соціальна архітектура повоєнної України.

Список використаних джерел

1. Чернега О. М. (2023). Цифровізація як репутаційна тактика в управлінні туристичної дестинацією. *Economics: Time Realities*, 67(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22262172&AN=171790525&h=SmXXtrL1%2By6gbA9GWSH6uyd%2FMZQt5sbK1ouuELSY8t6mcA5V5DXNWcdTM3Mn5hDiHWhP3xa3GIIACZ7WEdR4Kg%3D%3D&crl=c>
2. Багрин, І. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві сфери гостинності. *Вісник студентського наукового товариства «БАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий*, 16. http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16
3. Зеліч, В. В. (2023). Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/65943/1/%D0%A6%D0%98%D0%A4%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%98%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%20%D0%92%20%D0%93%D0%9B%D0%9E%D0%91%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D.pdf>
4. Кононенко, Ж. А. (2022). *Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації*. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12718/1/1.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%96%D0%90%20187-191.pdf>
5. Постова, В. В., & Лозна, С. В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Херсон, 25 квітня 2023 р.)/за ред. доц. Нікітенко КС Херсон (Кропивницький): ХДАЕУ, 2023. 172 с., 55. http://ksau.kherson.ua/files/konferencii/2023/04/zbir_tez_25_04_2023.pdf#page=55*
6. Романуха, О. М., Романуха, А. Н., & Мастабай, Н. (2023). Використання нейромереж у готельно-ресторанному бізнесі. *Ефективна економіка*, 9(1).

<http://elibrary.donnuet.edu.ua/2824/1/%C2%A6%D0%A2%C2%A6%C2%AC%C2%A6%C2%A6%C2%A6-T%D0%90%C2%A6%C2%ACT%D0%91T%D0%92%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6-T%D0%9F %C2%A6-%C2%A6%C2%A6%C2%A6%C2%A6T%D0%90%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6%C2%A6T%D0%90%C2%A6%C2%A6%C2%A6T%D0%93%C2%A6%C2%A6%C2%A6-T%D0%92%C2%A6%C2%A6%C2%A6%C2%ACT%D0%9C%C2%A6-%C2%A6-T%D0%90%C2%A6%C2%A6T%D0%91T%D0%92%C2%A6-T%D0%90%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6-%C2%A6-T%D0%93 %C2%A6-T%D0%A6%C2%A6%C2%AC%C2%A6-%C2%A6%C2%A6T%D0%91T%D0%A6.pdf>

7. Сватюк, О. Р., Захарец, А. О., & Ситник, Й. С. (2022). Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2022. – Вип, 4, 210-222.
8. Смагін, В. Л., & Яворська, О. Г. (2018). Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*, (31), 100-105.
9. Снігур, Х. А. (2014). Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес Інформ*, (10), 143-147. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2014_10_23.pdf
10. Ткаченко, Д. В. (2023). Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13006/1/%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C %D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0 pdf%20%281%29.pdf>
11. Фостолович, В. А., Боцян, Т. В., Павлова, С. І., Фостолович, Р., & Гуртовий, О. (2023). Штучний інтелект у сфері гостинності: місце інтегрування, специфіка використання та вплив на доходи підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*, (32). <http://eprints.zu.edu.ua/37678/1/283100-Article%20Text-652510-1-10-20230627.pdf>
12. Чернікова, Н. М., Вороніна, В. Л., & Чеботарьов, К. Г. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*, (3 (03)), 70-75. <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36>