

УДК 640.43(477):[331.101.6-048.32:005.336.4(100)

DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Ірина Мініч,

кандидатка соціологічних наук, доцентка,

Київський фаховий коледж туризму

та готельного господарства,

Київ, Україна

minich@i.ua

<https://orcid.org/0009-0003-4785-2331>

© Мініч І., 2025

Актуальність. В умовах глобалізації та впливу кризових явищ, зокрема воєнного стану в Україні, питання підвищення продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності. Сучасні виклики вимагають запровадження ефективних підходів до організації праці та управління персоналом, що довели свою результативність у світовій практиці. Впровадження міжнародного досвіду дозволяє посилити конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності та забезпечити їхню стійкість в умовах невизначеності. Проблематика дослідження є важливою для розроблення дієвих механізмів адаптації світових практик до національних особливостей ведення бізнесу. **Метою статті** є виявлення ефективних механізмів підвищення продуктивності праці на основі аналізу та адаптації міжнародного досвіду для потреб готельно-ресторанного бізнесу України. Для досягнення мети застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та порівняння міжнародних практик, системного підходу, а також елементи кейс-методу для оцінки реальних прикладів впровадження іноземних моделей управління персоналом. **Результати.** У результаті дослідження визначено пріоритетні напрями вдосконалення організації праці, серед яких – застосування гнучких моделей зайнятості, розвиток корпоративної культури, активне використання нематеріальної мотивації та інвестування в безперервне навчання персоналу. Запропоновано конкретні механізми адаптації міжнародних підходів до українських реалій, що враховують економічні та соціальні особливості сучасного періоду. **Висновки та обговорення.** Висновки та обговорення одержаних результатів свідчать про доцільність інтеграції світового досвіду управління продуктивністю праці у вітчизняну практику готельно-ресторанного бізнесу. Новизна дослідження полягає у систематизації та обґрунтуванні ефективних зарубіжних практик з адаптацією до умов функціонування українських підприємств під час воєнного стану. Практичне значення результатів проявляється у можливості підвищення стійкості бізнесу, оптимізації трудових процесів і створенні основ для відновлення та розвитку сфери гостинності в післявоєнний період.

Ключові слова: продуктивність праці, готельно-ресторанний бізнес, міжнародний досвід, організація праці, адаптація практик, мотивація персоналу, стійкість підприємств.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг питання підвищення продуктивності праці стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств цієї сфери. Особливо актуально це для України, де готельно-ресторанний бізнес перебуває під тиском викликів, спричинених воєнним станом, економічною нестабільністю та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах зростає потреба у впровадженні ефективних управлінських рішень, які довели свою результативність у міжнародній практиці. Однак пряме копіювання зарубіжних моделей не завжди є ефективним через специфіку національного ринку, менталітет працівників та організаційну культуру. Тому виникає необхідність дослідження механізмів адаптації міжнародного досвіду з метою підвищення продуктивності праці, враховуючи особливості українського готельно-ресторанного бізнесу.

Стан вивчення проблеми. Проблематика продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі набула особливої актуальності в умовах трансформацій економіки, що супроводжуються впровадженням цифрових технологій, зміною трудових відносин та підвищенням вимог до якості обслуговування. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню теоретичних основ продуктивності праці, зокрема у роботах таких українських дослідників, як М. О. Рябеня та І. О. Мазуркевич (2020), В. Я. Джеджула, І. Єпіфанова та Л. Ткачук (2025), які акцентують увагу на ролі кадрової політики, мотиваційних механізмів та організаційної культури у забезпеченні ефективної роботи персоналу.

Значну частину напрацювань становить аналіз зарубіжного досвіду, що представлений у працях авторів: Т. Baum (2006), J. Womack та D. Jones (1996), F. Buttle та S. Maklan (2019), K. Laudon та J. Laudon (2020), а також у звітах міжнародних організацій (ILO, UNWTO (UN Tourism, 2021)). Зокрема, у дослідженнях Т. Baum висвітлюються успішні моделі управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, такі як Lean-менеджмент, гнучкі мотиваційні системи та цифрова трансформація сервісу (Baum, 2006).

Невирішені питання. Проте, попри наявність теоретичних напрацювань, у вітчизняній науці недостатньо опрацьовані питання практичного впровадження зарубіжних механізмів в умовах української специфіки, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованих кадрів. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження можливостей адаптації міжнародного досвіду до вітчизняного середовища з урахуванням сучасних викликів.

Мета і методи дослідження

Мета статті – дослідити та обґрунтувати механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці до умов розвитку готельно-ресторанного бізнесу України, визначити ефективні підходи та інструменти їх впровадження в сучасних економічних реаліях.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення продуктивності праці, який дозволяє комплексно аналізувати фактори її формування та шляхи підвищення у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення міжнародного досвіду, а також логічного моделювання для визначення механізмів його адаптації до українських реалій.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань підвищення продуктивності праці, аналітичні звіти міжнародних організацій (ILO, OECD, UNWTO), статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність готельно-ресторанного бізнесу, а також практичні матеріали з досвіду функціонування підприємств галузі як в Україні, так і за кордоном.

Результати дослідження

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що відображає співвідношення між обсягом наданих послуг і витратами трудових ресурсів. У контексті сервісної економіки вона набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів, конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість підприємства до зовнішніх викликів (табл. 1).

Табл. 1. Ключові показники продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі

Table 1. Key indicators of work productivity in the hotel and restaurant business

Показник	Опис	Одиниця виміру
Кількість обслуговуваних гостей	Середня кількість гостей на одного працівника	осіб/місяць
Виручка на одного працівника	Загальна виручка, поділена на кількість персоналу	грн/особа
Середній чек	Середній чек відображає середню суму, яку витрачає клієнт за відвідування ресторану	грн
Час обслуговування одного клієнта	Середній час на обслуговування	хвилин
Рівень задоволеності клієнтів	Відгуки, оцінки якості сервісу	балів (за шкалою 1–10)
Плинність кадрів	Відсоток працівників, які звільнилися	%

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

Представлені показники дозволяють комплексно оцінити рівень продуктивності праці як у кількісному, так і в якісному вимірах. Найбільш інформативними є виручка на одного працівника та рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони відображають як ефективність персоналу, так і якість взаємодії зі споживачами. Водночас показник плинності кадрів свідчить про стабільність колективу і може виступати індикатором мотиваційного клімату в закладі. Тобто для підвищення продуктивності варто не тільки збільшувати навантаження на персонал, а й оптимізувати процеси, покращувати якість сервісу та формувати лояльне кадрове середовище.

На відміну від матеріального виробництва, де результати праці можна виміряти у фізичних одиницях, у готельно-ресторанній сфері продуктивність має здебільшого якісну природу, оскільки пов'язана з індивідуальним обслуговуванням, емоційною взаємодією із клієнтами, оперативністю та якістю наданих послуг. Відтак, оцінка продуктивності праці в цій галузі вимагає врахування не лише кількісних, а й нематеріальних показників, таких як рівень сервісу, задоволеність гостей, лояльність клієнтів тощо (Рябенська & Мазуркевич, 2020).

Серед основних чинників, що впливають на продуктивність праці у готельно-ресторанному бізнесі, варто виділити:

- кваліфікаційний рівень персоналу: професійна підготовка, досвід та наявність спеціалізованих навичок забезпечують ефективне виконання обов'язків;
- організація праці та технологічні процеси: чітко структуровані операції, оптимальні робочі графіки, стандартизовані процедури підвищують ефективність працівників;
- мотиваційна система: ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє залученню та утриманню продуктивних кадрів;
- впровадження цифрових технологій: автоматизація обліку, CRM-системи, електронне управління замовленнями знижують навантаження на персонал і підвищують швидкість обслуговування;
- організаційна культура та клімат: наявність позитивного мікроклімату в колективі сприяє командній роботі, що особливо важливо у сфері сервісу.

В умовах сучасних викликів готельно-ресторанні підприємства України потребують нових підходів до підвищення продуктивності праці. Це зумовлює необхідність використання міжнародного досвіду, що включає інноваційні управлінські моделі, цифровізацію сервісу, сучасні навчальні платформи та гнучкі форми організації праці. Ефективність імплементації певних рішень безпосередньо корелює з їх адаптацією до національних умов. Це передбачає глибокий аналіз та врахування таких факторів, як особливості національного ринку праці, правове поле, культурно-поведінкові моделі персоналу, а також специфіка попиту на туристичні та ресторанный послуги (Крючкова, 2024).

Вивчення міжнародного досвіду дає можливість виокремити ключові міжнародні підходи до підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі, серед яких: впровадження принципів Lean-менеджменту, використання гнучких систем мотивації, цифровізація процесів обслуговування, системне навчання персоналу (безперервне підвищення кваліфікації), а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та командну ефективність (рис. 1).

Одним із ефективних напрямів підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі є впровадження сучасних управлінських моделей, які широко апробовані у міжнародній практиці, зокрема концепцій Kaizen, Lean-менеджменту та Total Quality Management (TQM) (табл. 2). Однак, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища, пряме перенесення цих моделей без відповідної адаптації є малоефективним і навіть ризикованим.

Особливості українського готельно-ресторанного ринку –такі як обмежені фінансові ресурси підприємств, невисокий рівень підготовки персоналу до роботи за жорсткими регламентами, часті зміни законодавства та нестабільна економічна ситуація –зумовлюють потребу в локалізації міжнародних управлінських практик. Це означає їхнє цільове пристосування до локального контексту через

спрощення процедур, акцент на швидких та доступних рішеннях і поступове на-
рошення складності управлінських інновацій (Джеджула та ін., 2025).

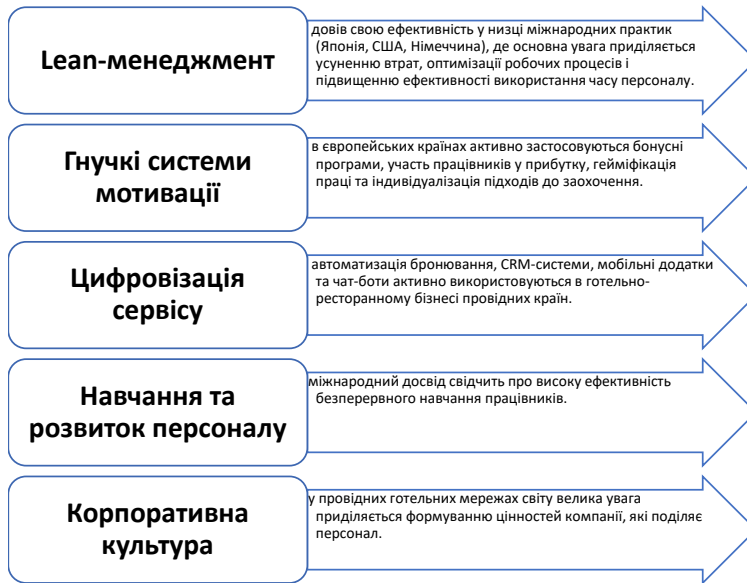


Рис. 1. Ключові міжнародні підходи до підвищення продуктивності праці
Джерело: власна розробка

Fig. 1. Key international approaches to enhancing work productivity
Source: own elaboration

Так, наприклад, концепція Lean-менеджменту, що у світовій практиці перед-
бачає побудову системи безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів з ак-
центом на максимальну цінність для клієнта та усунення втрат, в українських
реаліях має впроваджуватися поступово. Доцільним є початок із базових інстру-
ментів:

- Щоденні короткі наради (“stand-up meetings”) –дозволяють швидко вияв-
ляти та усувати проблеми в роботі персоналу, підвищуючи оперативність обслу-
говування.
- Візуалізація завдань та результатів (наприклад, через канбан-дошки) –
сприяє прозорості робочих процесів, полегшує контроль за виконанням завдань
та стимулює самодисципліну працівників.
- Стандартизація елементарних операцій –розроблення простих, чітких і ла-
конічних інструкцій для базових функцій (реєстрація гостей, сервірування столів,
обробка замовлень) без надмірного бюрократизму.

Концепція Kaizen, орієнтована на культивування постійного покращення на
всіх рівнях організації, в українських закладах може реалізовуватися через впро-
вадження системи подання пропозицій працівниками щодо оптимізації роботи
з наступним їх обговоренням і відзначенням найкращих ідей (No Spoilers, 2023).

Що стосується TQM (Total Quality Management), то, замість повного запрова-
дження складної системи контролю якості, доцільним є запровадження окремих

елементів: наприклад, регулярного внутрішнього аудиту якості обслуговування або простих анкет для збору зворотного зв'язку від клієнтів.

Таким чином, локалізація управлінських моделей передбачає не копіювання міжнародних практик, а їх творче осмислення, селекцію найбільш придатних елементів та поступове інтегрування у внутрішні бізнес-процеси готельно-ресторанних підприємств України. Такий підхід забезпечить їхню ефективність, доступність для персоналу та стійкість до викликів зовнішнього середовища.

Табл. 2. Порівняльна характеристика міжнародних практик
підвищення продуктивності праці

Table 2. Comparative characteristics of international practices
for enhancing work productivity

Критерій	Kaizen	Lean-менеджмент	TQM (Total Quality Management)
Основна мета	Безперервне покращення всіх процесів	Усунення втрат, максимізація цінності для клієнта	Забезпечення загальної якості послуг
Фокус	Малими кроками покращувати роботу щодня	Оптимізація потоків та процесів	Вбудована якість у всі аспекти діяльності
Роль персоналу	Активна участь усіх працівників	Залучення працівників до оптимізації	Залучення кожного співробітника до забезпечення якості
Інструменти	Пропозиції щодо покращень, маленькі експерименти	5S, канбан, відображення потоку цінності	Стандарти якості, сертифікація процесів, системи оцінки якості
Спосіб впровадження	Поступово, через розвиток культури покращень	Пілотні проекти, поступове масштабування	Повна інтеграція в управління підприємством
Очікувані результати	Зростання залученості працівників, зменшення неефективностей	Підвищення швидкості обслуговування, зменшення витрат	Поліпшення задоволеності клієнтів, стабільність якості
Приклади застосування	Щоденні міні-наради, подання ідей	Оптимізація маршрутів персоналу, скорочення часу обслуговування	Постійний моніторинг стандартів обслуговування, анкети задоволення гостей

Джерело: складено авторами за (Besterfield et al., 1995; Liker, 2004; Laudon & Laudon, 2020; Buttle & Maklan, 2019).

Source: compiled according to (Besterfield et al., 1995; Liker, 2004; Laudon & Laudon, 2020; Buttle & Maklan, 2019).

Одним із ключових механізмів адаптації міжнародного досвіду для підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі України є модифікація мотиваційних програм. У міжнародній практиці системи мотивації давно відіграють роль потужного інструменту стимулювання працівників до ефектив-

нішої роботи, творчого підходу та високого рівня сервісу. Наведемо ключові підходи до модифікації мотиваційних програм.

Гнучкість системи винагород: успішні компанії сфери HoReCa за кордоном часто застосовують багаторівневі системи мотивації, які включають: фіксовану заробітну плату; бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності); систему премій за якість обслуговування, відгуки клієнтів, швидкість обробки замовлень; нематеріальні винагороди (сертифікати на навчання, відпочинок, подарунки).

Для українського готельно-ресторанного бізнесу доцільним є впровадження гнучких бонусних схем, які враховують особливості кожного підрозділу (кухня, сервіс, адміністрація).

Інтеграція нематеріальної мотивації: міжнародна практика показує ефективність нематеріальної мотивації: корпоративна культура підтримки, публічне визнання досягнень, залучення працівників до прийняття рішень. У реаліях України важливо посилювати: соціальне визнання (наприклад, «Працівник місяця», «Команда тижня»); можливість кар'єрного росту; професійний розвиток через внутрішнє навчання та тренінги.

Індивідуалізація підходів: індивідуалізація мотиваційних програм з урахуванням особистісних цінностей і потреб працівників сприяє підвищенню їх лояльності та ефективності. Наприклад: для молодих працівників важливими є швидкий кар'єрний ріст і можливість навчання; для досвідчених працівників – стабільність доходу та участь у прийнятті управлінських рішень.

Прозорість і справедливість мотиваційних схем: за міжнародним досвідом, чітка і зрозуміла система мотивації підвищує довіру працівників до роботодавця та стимулює їх активність. Необхідно, щоб умови отримання бонусів були максимально прозорими, а критерії оцінювання – об'єктивними та відомими кожному працівнику.

Успішні готельно-ресторанні мережі застосовують цифрові платформи для обліку досягнень працівників і миттєвого нарахування бонусів (наприклад, через мобільні додатки або внутрішні CRM-системи). В Україні це можна адаптувати навіть через прості автоматизовані таблиці KPI або чат-боти для моніторингу результатів.

Не менш важливим чинником підвищення продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі є систематичне та організоване навчання персоналу. Міжнародна практика переконливо демонструє, що безперервний професійний розвиток співробітників є важливою складовою загальної стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності бізнес-процесів. Інституалізація навчання передбачає перехід від епізодичних тренінгів до створення структурованої системи навчання, інтегрованої в управлінську політику компанії.

Ключовими напрямками інституалізації навчання є:

- формалізація процесів навчання. За рекомендаціями концепції Total Quality Management (TQM), навчання повинно бути не разовою акцією, а постійною складовою процесу вдосконалення персоналу (Besterfield et al., 1995). Це передбачає: розроблення чітких програм підготовки нових працівників; складання індивідуальних планів розвитку співробітників; визначення компетенцій, які мають бути розвинуті для кожної посади;

- впровадження систем внутрішнього наставництва (mentoring). Практика японської моделі Kaizen наголошує на важливості передання знань і навичок усе-

редині компанії через наставництво (Imai, 1986). У готельно-ресторанній сфері це особливо актуально, оскільки досвідчені працівники можуть ефективно навчати новачків стандартам обслуговування і внутрішній культурі компанії;

– створення внутрішніх навчальних центрів або програм корпоративного університету. Світовий досвід показує ефективність відкриття внутрішніх шкіл при мережах готелів чи ресторанів, де систематично проводяться тренінги з: стандартів обслуговування гостей; продажу супутніх послуг; ефективної комунікації в команді; управління стресом та емоціями.

Як зазначають Womack і Jones (1996) у концепції Lean Thinking, навчені працівники краще залучаються до ініціатив із вдосконалення процесів, зокрема, використання цифрових технологій для навчання. В умовах діджиталізації ефективним є впровадження: онлайн-курсів; вебінарів; мобільних платформ для мікронавчання («microlearning»). Це дозволяє персоналу проходити навчання у зручному режимі та без відриву від виробничого процесу. Отже, інституціалізація навчання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі України має стати системною діяльністю, спрямованою на формування корпоративної культури постійного вдосконалення. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості сервісу і забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

У сучасних умовах цифровізація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері є не лише трендом, а й необхідною умовою підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Водночас важливо враховувати рівень доступності технологій для українських підприємств, їх фінансові можливості та готовність персоналу до змін. Автоматизація бронювання, управління замовленнями, обліку товарів і складу сприяють зниженню людських помилок і підвищенню оперативності обслуговування. Як зазначають Laudon & Laudon (2020), інформаційні системи управління (MIS) значно підвищують ефективність прийняття рішень у сфері послуг.

CRM-платформи (Customer Relationship Management) дозволяють краще розуміти потреби гостей, персоналізувати послуги та будувати довгострокові відносини із клієнтами. За дослідженням Buttle & Maklan (2019), ефективне використання CRM у сфері HoReCa призводить до зростання лояльності споживачів та доходів підприємств.

Запровадження мобільних застосунків для внутрішнього використання (наприклад, додатки для швидкого бронювання залу, обліку замовлень, управління змінами у графіку роботи) підвищує гнучкість і швидкість взаємодії між співробітниками.

Завдяки діджиталізації процесу навчання персонал може проходити тренінги в будь-який зручний час, що знижує витрати на офлайн-навчання і не відриває працівників від основної діяльності. Упровадження аналітики даних допомагає прогнозувати завантаженість готелів і ресторанів, аналізувати поведінку клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та ціноутворення.

Адаптація корпоративної культури до соціокультурних особливостей є важливим аспектом успішного ведення бізнесу в міжнародному середовищі, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі. Соціокультурні відмінності можуть значно впливати на стилі управління, комунікацію в команді, мотивацію персоналу та взаємодію із клієнтами. Зважаючи на ці відмінності, компанії повинні адапту-

вати свою корпоративну культуру так, щоб вона не лише відповідала вимогам місцевого ринку, але й була гнучкою в умовах глобалізації.

У різних країнах і культурах існують різні підходи до управління і лідерства. Наприклад, у країнах із високим рівнем індивідуалізму (як США чи Великобританія) перевага надається самостійності та особистій відповідальності працівників, тоді як у країнах із високим рівнем колективізму (як Японія чи Індія) акцент робиться на командній роботі та груповій відповідальності (Hofstede, 2001). Адаптація корпоративної культури передбачає розуміння цих відмінностей і можливість ефективно інтегрувати ці стилі в діяльність компанії.

Для успішної адаптації в різних культурних середовищах важливо створювати робочі умови, які враховують різноманіття персоналу. Це включає в себе врахування різних етнічних, релігійних та соціальних груп, що працюють у готельно-ресторанному бізнесі. Важливо забезпечити рівність можливостей для всіх співробітників і сприяти розвитку інклюзивної корпоративної культури. Як зазначає Schien (2010), корпорації, які приймають та підтримують культурне різноманіття, отримують більший успіх на міжнародних ринках.

Залежно від соціокультурних особливостей мотиваційні стратегії можуть значно відрізнятись. Наприклад, у країнах, де цінується авторитет і повага до старших, корпоративна культура повинна відображати ці цінності через формальні канали комунікації, а також через визнання старших працівників (Hofstede, 2001). Водночас у культурах із більш відкритим і демократичним стилем спілкування комунікація повинна бути більш прозорою і менш формальною.

Одним із важливих кроків є проведення крос-культурного навчання для персоналу, який працює на міжнародних ринках. Це допомагає співробітникам зрозуміти культурні відмінності та налагодити ефективну взаємодію з різними культурами. Загалом, крос-культурне навчання допомагає уникнути помилок, пов'язаних із культурними стереотипами, і сприяє більш продуктивним відносинам між працівниками і клієнтами. Для ефективної адаптації корпоративної культури до соціокультурних особливостей необхідно залучати місцевих лідерів і консультантів, які мають глибоке розуміння культурних та соціальних норм. Це дозволяє не лише уникати конфліктів, але й розробити стратегії, які будуть відповідати місцевим вимогам.

Отже, адаптація корпоративної культури до соціокультурних особливостей є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в умовах глобалізації та мультикультурного середовища. Застосування крос-культурних підходів у менеджменті, врахування місцевих звичаїв і традицій, а також створення інклюзивного середовища дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й покращити взаємодію із клієнтами, створюючи атмосферу довіри та поваги.

Висновки та обговорення результатів

Продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі є багатограним показником, який охоплює як кількісні, так і якісні аспекти ефективності роботи персоналу. Підвищення продуктивності вимагає не лише оптимізації робочих процесів, але й удосконалення якості сервісу, створення сприятливого кадрового середовища та впровадження сучасних технологій. Міжнародний досвід до-

водить ефективність застосування концепцій Lean-менеджменту, Kaizen та TQM для підвищення ефективності, однак їх запровадження в Україні потребує адаптації до місцевих умов. Поступове впровадження базових елементів цих моделей є найбільш доцільним підходом. Особливу увагу слід приділяти модернізації систем мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучких бонусних програм і врахування індивідуальних потреб співробітників. Важливо забезпечити прозорість мотиваційних схем та інтегрувати цифрові інструменти для управління результативністю праці.

Інституалізація навчання є критичним чинником успіху: систематичне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток внутрішнього наставництва, створення корпоративних університетів і впровадження цифрових платформ для навчання сприятимуть зростанню професійного рівня співробітників та загальної якості обслуговування. Цифровізація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері стає необхідною, оскільки позитивно впливає на оптимізацію операційної діяльності, персоналізацію сервісу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Успішна адаптація міжнародного досвіду також вимагає врахування соціокультурних особливостей українського середовища для формування ефективної корпоративної культури, направленої на командну роботу, гнучкість і клієнтоорієнтованість.

Таким чином, стратегія підвищення продуктивності праці в українському готельно-ресторанному бізнесі має базуватися на інтеграції адаптованих міжнародних практик, активній цифровізації, розвитку персоналу та створенні сприятливого мотиваційного і корпоративного середовища.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження. У межах проведеного дослідження було поглиблено теоретичні положення щодо підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України шляхом адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов функціонування. Вперше систематизовано ключові чинники продуктивності праці в готельно-ресторанній сфері із урахуванням специфіки сервісної діяльності та сучасних викликів воєнного стану в Україні. В роботі розроблено концептуальну модель адаптації зарубіжних практик підвищення продуктивності праці до національного бізнес-середовища, яка базується на принципах гнучкості організації праці, персоналізації сервісу та цифровізації бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання підприємствами готельно-ресторанного бізнесу України для підвищення продуктивності праці в умовах воєнного стану та подальшого відновлення економічної активності. Запропоновані підходи дозволяють адаптувати найефективніші міжнародні практики управління персоналом до особливостей національного ринку праці; запровадити комплексні програми розвитку персоналу, що поєднують елементи мотивації, навчання та підвищення емоційної залученості працівників; підвищити рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості готельно-ресторанних закладів завдяки ефективному використанню трудових ресурсів; забезпечити стійкість функціонування підприємств у кризових умовах шляхом впровадження адаптивних систем управління продуктивністю праці.

Результати дослідження можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку підприємств, удосконаленні кадрової політики, створенні програм

професійного розвитку персоналу, а також у навчальному процесі для підготовки фахівців сфери готельно-ресторанного господарства.

Перспективи подальших розвідок. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів інтеграції цифрових технологій в управління продуктивністю праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Перспективними є дослідження щодо розроблення моделей адаптивного управління персоналом в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища; вивчення впливу емоційного інтелекту керівників на рівень мотивації та ефективності праці працівників; оцінки ефективності впровадження гібридних форм зайнятості в готельно-ресторанному секторі; аналізу ролі корпоративної культури у формуванні високопродуктивного трудового середовища; вивчення специфіки адаптації міжнародних підходів до розвитку персоналу в умовах післявоєнної відбудови України. Особливу увагу доцільно приділити розробленню практичних рекомендацій щодо створення стійких стратегій розвитку людського капіталу, що враховують як виклики воєнного часу, так і глобальні тенденції трансформації ринку праці.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Джеджула, В. Я., Єпіфанова, І., & Ткачук, Л. (2025). Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 443–450. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57>
- Крючкова, Н. М. (2024). Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617>
- Рябенська, М. О., & Мазуркевич, І. О. (2020). Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*, 1, 75–80. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>
- Baum, T. (2006). *Human Resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Prentice Hall.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill
- No Spoilers. (2023, June 19). *Applying the Kaizen Philosophy in the Hospitality Industry*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/applying-kaizen-philosophy-hospitality-industry-nospoilers>
- Schien, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- UN Tourism. (2021). *World Tourism Barometer*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

REFERENCES

- Baum, T. (2006). *Human Resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning [in English].
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Prentice Hall [in English].
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge [in English].
- Dzhedzhula, V. Ya., Yepifanova, I., & Tkachuk, L. (2025). Upravlinnia personalom pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Personnel management of hotel and restaurant enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 443–450. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57> [in Ukrainian].
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications [in English].
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill [in English].
- Kriuchkova, N. M. (2024). Finansova nestabilnist v Ukraini u konteksti hlobalnykh transformatsii [Financial instability in Ukraine in the context of global transformations]. *Achievements of the economy: Prospects and Innovations*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617> [in Ukrainian].
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson [in English].
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill [in English].
- No Spoilers. (2023, June 19). *Applying the Kaizen Philosophy in the Hospitality Industry*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/applying-kaizen-philosophy-hospitality-industry-nospoilers> [in English].
- Riabenka, M. O., & Mazurkevych, I. O. (2020). Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres]. *Intellect XXI*, 1, 75–80. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13> [in Ukrainian].
- Schien, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass [in English].
- UN Tourism. (2021). *World Tourism Barometer*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng> [in English].
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster [in English].

UDC 640.43(477):[331.101.6-048.32:005.336.4(100)

*Iryna Minich,
PhD in Sociological Sciences,
Associate Professor,
Kyiv Professional College of Tourism
and Hotel Management,
Kyiv, Ukraine
minich@i.ua
<https://orcid.org/0009-0003-4785-2331>*

MECHANISMS FOR ADAPTING INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ENHANCING WORK PRODUCTIVITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS INDUSTRY OF UKRAINE

Topicality. In conditions of globalisation and the influence of crisis phenomena, including the martial law in Ukraine, the issue of improving work productivity in the hotel and restaurant business becomes particularly relevant. Current challenges require implementing effective approaches to the work organisation and personnel management that have proven their effectiveness in global practice. Adopting international experience can enhance the competitiveness of hospitality enterprises and ensure their resilience in certain times of uncertainty. The research problem is crucial for developing effective mechanisms of adapting world practices to the national specifics of making business. **The aim of the article** is to identify effective mechanisms for improving work productivity based on the analysis and adaptation of international experience for the needs of Ukraine's hotel and restaurant business. To achieve the set goal, **methods** of theoretical generalisation, analysis and comparison of international practices, a systemic approach, as well as elements of a case method for qualifying real examples of the implementation of foreign personnel management models are used. **Results.** The study identifies priority directions in improving work organisation, such as the application of flexible employment models, the development of corporate culture, the active use of non-material motivation and the investment in continuous employee training. Specific mechanisms for adapting international approaches to the Ukrainian realities, considering the economic and social peculiarities of the nowadays, are offered. **Conclusions and discussion.** The conclusions and discussion of the obtained results indicate the feasibility of integrating the world work productivity management experience into the national hotel and restaurant business practices. The novelty of this study lies in systematisation and grounding of effective foreign practices with adapting to the conditions of Ukrainian enterprises' functioning during the martial law. The practical significance of the research results is reflected in the potential to enhance business resilience, optimise work processes and create the foundation for the hospitality industry's recovery and development in the post-war period.

Keywords: work productivity, hotel and restaurant business, international experience, work organising, practice adaptation, employee motivation, business resilience.

Надійшла 11.01.2025

Прийнята 23.02.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 18.07.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.