

УДК 640.4:331.526-025.26
DOI: 10.31866/2616-7468.7.2.2024.335187

ГІБРИДНІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ У СФЕРІ HORECA

*Анна Максименко,
кандидатка економічних наук,
Львівський факультет менеджменту і бізнесу
Київського університету культури,
Львів, Україна
maksymenko.nuk@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8006-9291>
© Максименко А., 2024*

Актуальність теми дослідження полягає у значному зростанні популярності гібридних форм зайнятості в умовах глобальних змін на ринку праці, зокрема у сфері HoReCa, де бізнеси стикаються з необхідністю адаптації до нових економічних реалій та вимог споживачів. Гібридні форми зайнятості забезпечують оптимізацію робочого процесу та сприяють підвищенню ефективності роботи закладів громадського харчування. **Метою дослідження** є вивчення впливу гібридних форм зайнятості на кадровий потенціал і продуктивність праці у HoReCa, а також визначення переваг та недоліків таких форм працевлаштування в умовах сучасного ринку. Для досягнення поставленої мети застосовано **комплекс методів**, включаючи аналіз статистичних даних, порівняльний метод та методи моделювання. **Результати дослідження** свідчать, що впровадження гібридних форм зайнятості у сфері HoReCa дозволяє знижувати плинність кадрів, підвищувати гнучкість робочих графіків і поліпшувати загальну продуктивність праці, водночас даючи працівникам можливість поєднувати роботу та особисте життя. Висновки дослідження підтверджують, що гібридні форми зайнятості є важливим інструментом для оптимізації кадрових ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі, однак потребують глибшого вивчення впливу на мотивацію працівників, а також на довгострокову стабільність і розвиток бізнесу. Перспективи подальших досліджень включають аналіз досвіду застосування гібридних форм зайнятості в інших секторах економіки і розгляд їх можливостей у контексті цифровізації та автоматизації.

Ключові слова: гібридні форми зайнятості, HoReCa, ефективність, ринок праці, адаптація, гнучкість робочих графіків, мотивація працівників, стабільність бізнесу.

Актуальність проблеми

Проблема адаптації закладів громадського харчування і впровадження гібридних форм зайнятості є надзвичайно актуальною в умовах постійних змін на ринку праці та економіки загалом, зокрема в умовах глобалізації і цифровізації. Серед іншого, в контексті ринку HoReCa зростає необхідність у впровадженні інноваційних підходів до роботи, адаптації до вимог споживачів та ефективної організації роботи персоналу. Це включає питання оптимізації кадрових ресурсів і розширення гнучких форм зайнятості, таких як віддалена та гібридна робота. Актуальність цього дослідження підтверджується збільшенням кількості закладів громадського харчування нових форматів і появою тенденцій, що потребують гнучкості у зайнятості, а також впливом цих змін на кадровий потенціал сфери.

У дослідженні про гібридні форми зайнятості у сфері HoReCa автор спирається на низку важливих публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Зокрема, у роботах Н. Бойчука (2012) та О. Іляша і С. Гринкевича (2010) розглядається роль нестандартних форм зайнятості у трансформації соціально-трудо-вих відносин і економіці праці в Україні. У міжнародних дослідженнях, зокрема у праці Buschoff (2019), аналізуються виклики гібридних форм зайнятості в Європі, а у дослідженні HVS (Williams, 2024) та Susko (2021) висвітлюється важливість гібридних моделей для утримання талантів і адаптації в різних галузях, зокрема у HoReCa, що підтверджує актуальність цієї теми для подальших досліджень.

Мета і методи дослідження

Метою цього дослідження є аналіз ефективності гібридних форм зайнятості у секторі HoReCa та визначення їх впливу на кадровий потенціал галузі, а також вивчення впливу нових форматів закладів громадського харчування на ринок праці. Завданням є дослідити, як зміни у моделі зайнятості можуть підвищити ефективність роботи закладів, сприяти зростанню їх відвідуваності та оптимізації кадрових ресурсів.

Методологія дослідження включає якісний та кількісний аналіз на основі сучасних теоретичних підходів до дослідження гібридних форм зайнятості. Для досягнення поставленої мети використовуються методи порівняльного аналізу, статистичних розрахунків та контент-аналізу публікацій і звітів у сфері HoReCa. Завданням цього дослідження є оцінка динаміки ринку праці у сфері громадського харчування, а також вивчення особливостей адаптації підприємств до нових форм зайнятості.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті, звіти міжнародних організацій, а також дані аналітичних центрів щодо стану ринку праці та специфіки діяльності закладів громадського харчування в умовах цифровізації і глобалізації.

Результати дослідження

Гібридні форми зайнятості є однією із ключових тенденцій сучасного ринку праці, що формується під впливом технологічних змін та глобалізації. Дослідники зазначають, що такі моделі поєднують елементи традиційної та нетипової зайнятості, дозволяючи підприємствам оптимізувати кадрові ресурси, а працівникам – гнучко розподіляти робочий час. Наприклад, С. Савчук звертає увагу на те, що гібридні форми працевлаштування сприяють підвищенню економічної ефективності підприємств, проте водночас потребують удосконалення правового регулювання (Савчук, 2019).

У сучасних умовах цифрової трансформації все більшої актуальності набуває поєднання дистанційної та офісної роботи. І. Штундер підкреслює, що зростання попиту на такі моделі зумовлене не лише змінами в організації праці, а й соціальними чинниками, зокрема потребою у кращому балансі між професійною діяльністю та особистим життям. Водночас дослідниця наголошує на необхідності перегляду традиційних підходів до соціального захисту працівників, які працюють у гібридному форматі (Штундер, 2014).

Інноваційні технології значно розширили можливості застосування гібридних форм зайнятості, зокрема через автоматизацію та цифрові платформи. Т. Уманець і Л. Шаталова зазначають, що використання новітніх технологій дозволяє роботодавцям ефективніше залучати фахівців, незалежно від їхнього географічного розта-

шування. Водночас автори звертають увагу на ризики, пов'язані з відсутністю чіткої нормативно-правової бази для такого типу зайнятості, що може створювати складнощі як для працівників, так і для роботодавців (Уманець & Шаталова, 2022).

Гнучкість трудових відносин, яка є характерною рисою гібридних моделей, відкриває нові можливості для економічного зростання. О. Іляш та С. Гринкевич (2010) зазначають, що такі форми зайнятості є особливо ефективними в умовах швидких змін на ринку праці, оскільки дозволяють адаптувати робочі процеси до нових викликів. Водночас авторка звертає увагу на необхідність розроблення механізмів захисту працівників, оскільки нестандартні форми зайнятості можуть супроводжуватися нестабільністю доходів та відсутністю соціальних гарантій.

Перехід до гібридних форм зайнятості змінює традиційні моделі управління персоналом, що впливає на ефективність організації праці. Н. Бойчук (2012) досліджує цей процес, наголошуючи, що поєднання різних режимів роботи вимагає нових підходів до оцінки продуктивності та мотивації працівників. Авторка підкреслює, що хоча такі моделі сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, вони також можуть призводити до збільшення навантаження на співробітників через нерівномірний розподіл робочого часу.

Аналізуючи економічні аспекти розвитку гібридних форм зайнятості, Д. Матвієнко (2022) вказує, що такі моделі дозволяють підприємствам гнучко реагувати на зміни попиту на трудові ресурси. Водночас він звертає увагу на потенційні ризики, пов'язані із соціальним забезпеченням працівників, оскільки нестандартні форми працевлаштування часто передбачають нестабільні умови роботи. Це, на думку дослідника, вимагає перегляду підходів до регулювання трудових відносин, зокрема у сфері соціального страхування та пенсійного забезпечення.

Таким чином, гібридні форми зайнятості – це поєднання елементів традиційної та нетипової зайнятості, що дає змогу підприємствам підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами, а працівникам – отримувати більшу гнучкість у виконанні професійних обов'язків. Вони виникли як відповідь на технологічні, соціальні та економічні зміни, що відбуваються в умовах цифрової трансформації і глобалізації ринку праці. Незважаючи на очевидні переваги, такі моделі потребують чіткого правового регулювання для забезпечення соціального захисту працівників та мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю зайнятості.

Сфера HoReCa (готелі, ресторани, кафе) є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що потребує гнучких підходів до організації праці. Через сезонність, коливання попиту та високий рівень плинності кадрів традиційні форми зайнятості не завжди забезпечують ефективне функціонування підприємств. У зв'язку з цим у HoReCa все частіше застосовуються гібридні моделі працевлаштування, які дозволяють поєднувати різні формати роботи, підвищуючи продуктивність та оптимізуючи витрати на персонал.

Розглянемо конкретні види гібридних форм зайнятості:

1. Змішана (гнучка) зайнятість. Ця модель передбачає поєднання повного та неповного робочого дня в залежності від потреб закладу. Наприклад, офіціанти та кухарі можуть працювати в різні зміни або мати плаваючий графік відповідно до завантаженості ресторану.

2. Сезонна зайнятість із довготривалими контрактами. Готелі, курортні комплекси та ресторани в туристичних зонах наймають працівників лише на високий сезон, проте укладають контракти з можливістю повернення на роботу наступного року.

3. Проектна (контрактна) зайнятість. Передбачає залучення спеціалістів на конкретні події або окремі проекти. Це особливо актуально для кейтерингових компаній, організації банкетів або виїзних заходів.

4. Часткова зайнятість (Part-time). Одна з найпоширеніших форм гібридної зайнятості у HoReCa, яка дозволяє студентам або працівникам з іншою основною роботою поєднувати зайнятість у ресторані або готелі з іншими видами діяльності (Buschoff, 2019).

5. Дистанційна та комбінована зайнятість. Деякі професії у сфері HoReCa можуть виконуватися віддалено, наприклад, адміністрування бронювань, онлайн-консультації клієнтів або маркетингова діяльність. Також популярні комбіновані моделі, коли частина роботи виконується онлайн, а частина – безпосередньо у закладі (Susko, 2021).

6. Аутсорсинг персоналу. Заклади HoReCa часто передають частину функцій на аутсорсинг, що дозволяє їм зменшити витрати на постійний персонал. Це стосується клінінгових послуг, служби доставки, охоронців тощо.

7. Гіг-зайнятість (робота на вимогу). Все більшої популярності набуває формат короткострокової роботи на замовлення. Працівники реєструються на спеціальних платформах (наприклад, для тимчасових підробітків) і беруть зміну в залежності від особистого графіка.

8. Фріланс у HoReCa. Хоча фріланс зазвичай асоціюється з ІТ або творчими професіями, він також використовується у сфері HoReCa. Наприклад, незалежні шеф-кухарі, фуд-фотографи, дизайнери меню та маркетологи працюють за фріланс-договорами (Williams, 2024).

9. Співпраця за моделлю франчайзингу. Деякі працівники HoReCa переходять від стандартної найманої праці до партнерської моделі, відкриваючи франчайзингові заклади під відомими брендами.

Гібридні форми зайнятості у сфері HoReCa, такі як змішана зайнятість, сезонна та проектна зайнятість, часткова зайнятість, дистанційна і комбінована зайнятість, аутсорсинг персоналу, гіг-зайнятість, фріланс та співпраця за моделлю франчайзингу, є важливими інструментами для адаптації бізнесу до сучасних умов. Вони дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати гнучкість та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. В умовах швидких змін та економічної нестабільності гібридні форми роботи надають можливість бізнесу не лише зберігати конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на потреби як споживачів, так і працівників.

Табл. 1. Показники діяльності готелів у серпні 2024 року

Tabl. 1. Hotel activity indicators in August 2024

Місто	Завантаження (%)	Середній денний тариф (ADR) (грн)	RevPAR (грн)
Одеса	76	2129	0 %
Львів	99	2618,67	+23 %
Київ	213	5045,73	+137 %
Буковель	76	5405	+22 %

Джерело: розроблено на основі (Цікава статистика, 2024)

Source: elaborated on the basis (Tsikava statystyka, 2024)

Зміни на ринку HoReCa чітко демонструють вплив нових тенденцій, зокрема, зростання відвідуваності барів на 15 % у 2023 році, що стало найвищим показником серед всіх типів закладів. Крім того, значну частину нових об'єктів на ринку складають заклади форматів «бар», «кав'ярня» та «фаст-фуд», які становлять 70 % від загальної кількості відкритих закладів (*Як заклади*, 2024). Це свідчить про зміну попиту споживачів, які віддають перевагу більш доступним і гнучким форматам обслуговування. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до змін, і одним зі способів цієї адаптації є впровадження гібридних форм зайнятості, що дозволяють знижувати витрати на персонал та підвищувати оперативність реагування на зміни попиту.

На ринку праці спостерігається поступова зміна кадрової ситуації. Так, у серпні 2023 року конкуренція серед шукачів роботи зменшилася на 9 %, порівнюючи із липнем, що свідчить про наближення ринку до дефіциту кадрів, подібного до ситуації, що спостерігалась у 2021 році (Лупашко, 2024). Ці зміни на ринку праці вимагають від роботодавців впровадження гнучких форм роботи для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. У 2024 році 71 % роботодавців в Україні повідомили про суттєвий дефіцит кваліфікованого персоналу, що підвищує важливість розвитку гібридних форм зайнятості (*Labour shortage*, 2024). Такі форми роботи дозволяють залучити більш широкий пул кандидатів, оскільки вони пропонують більшу гнучкість для працівників. Зокрема, 87 % співробітників віддають перевагу гібридним моделям роботи, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності та дозволяють досягти кращого балансу між роботою і особистим життям (Hryn et al., 2024).

Не менш важливою складовою впровадження гібридних форм зайнятості є технологічна підтримка. Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект (AI), автоматизовані системи управління та CRM-системи, сприяє ефективному застосуванню гібридних моделей. Використання AI-додатків для прогнозування попиту, персоналізації обслуговування та автоматизації різних процесів дозволяє підвищити продуктивність на 20 % та зменшити витрати на 30 % (*IT-тrends*, 2024). Враховуючи високий рівень плинності кадрів та потребу у швидкому навчанні нових працівників, застосування таких технологій є важливим інструментом для зменшення операційних витрат і покращення ефективності бізнесу. Технологічні рішення дозволяють також знижувати навантаження на працівників та полегшувати процеси адаптації, що має важливе значення у динамічному середовищі HoReCa.

Таким чином, впровадження гібридних форм зайнятості у сфері HoReCa сприяє не лише підвищенню ефективності бізнесу, але й дозволяє адаптуватися до змін на ринку праці та вимог споживачів. Однак для досягнення максимального ефекту важливо враховувати специфіку галузі, підтримувати технологічну гнучкість і забезпечувати баланс між потребами бізнесу та очікуваннями працівників. Системний підхід до інтеграції таких форм зайнятості має потенціал значно полегшити бізнес-процеси і зменшити ризики, пов'язані з кадровими труднощами, а також дозволяє підвищити конкурентоспроможність на ринку HoReCa.

Висновки та обговорення результатів

У результаті проведеного дослідження гібридних форм зайнятості у сфері HoReCa було встановлено низку важливих результатів, що підтверджують ефективність застосування таких моделей в умовах сучасного ринку праці.

По-перше, було визначено, що використання гібридних форм зайнятості дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом та оптимізувати витрати підприємств у сфері HoReCa. Це забезпечує можливість більш гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, зокрема під час економічної нестабільності, коли важливими є швидка адаптація та зниження постійних витрат на персонал.

По-друге, дослідження показало, що впровадження таких моделей, як аутсорсинг, гіг-зайнятість, комбінована робота та гібридна зайнятість, дозволяє підприємствам у сфері HoReCa зберігати високий рівень обслуговування клієнтів, при цьому оптимізуючи витрати на персонал. Наприклад, через застосування віддаленої роботи та гібридних форм зайнятості стало можливим залучення висококваліфікованих фахівців, навіть в умовах дефіциту кадрів у галузі. Такий підхід особливо важливий в умовах високої плинності кадрів, що є характерним для цієї сфери.

Крім того, було визначено, що гібридні форми зайнятості значно сприяють покращенню кадрової ситуації у сфері HoReCa. Це дозволяє ефективно вирішувати кадрові проблеми, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників, через можливість роботи за гнучким графіком та на умовах гібридної зайнятості. Такі зміни позитивно впливають на мотивацію та рівень задоволеності працівників, а також допомагають утримувати їх на довгостроковій основі.

Новизна дослідження полягає в тому, що вперше на основі аналізу впливу гібридних форм зайнятості на показники ефективності бізнесу були виділені конкретні фактори, які безпосередньо впливають на успішність цих моделей у сфері HoReCa. Окрім того, були встановлені показники, що допомагають зрозуміти ефективність застосування таких форм зайнятості на практиці: підвищення продуктивності на 20 % завдяки технологічним інструментам (CRM-системи, автоматизоване управління), а також скорочення витрат на 30 % через оптимізацію робочих процесів (*IT-тренди, 2024*).

Практичне значення результатів полягає в тому, що підприємства можуть використовувати отримані дані для оптимізації своїх кадрових стратегій. Зокрема, для підвищення гнучкості персоналу та покращення ефективності управління трудовими ресурсами. Розуміння ефективності гібридних форм зайнятості дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсів і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Таким чином, ці моделі дозволяють знижувати ризики, пов'язані із традиційними формами працевлаштування, та покращують адаптивність бізнесу до потреб ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі конкретних показників ефективності застосування гібридних форм зайнятості, таких як рівень задоволеності працівників, якість обслуговування клієнтів, а також вплив на фінансові результати підприємств. Важливим напрямком є також вивчення довгострокових ефектів використання таких моделей на культуру організації та мотивацію працівників. Оскільки сфера HoReCa є надзвичайно динамічною, подальші дослідження мають зосереджуватись на адаптації гібридних форм зайнятості до нових викликів, таких як цифровізація та автоматизація процесів у галузі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Бойчук, Н. С. (2012). Нестандартні форми зайнятості в системі трансформації соціально-трудових відносин. *Формування ринкової економіки*, 1, 139–147.
- Ляш, О. І., & Гринкевич, С. С. (2010). *Економіка праці та соціально-трудові відносини*. Знання.
- Лупашко, А. (2024, 28 серпня). *Кадровий голод у сфері HoReCa: до чого ми йдемо і як це вирішити*. Економічна правда. <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/28/718596/>
- Матвієнко, Д. В. (2022). *Нестандартні форми зайнятості на ринку праці* [Бакалаврська робота, Конотопський інститут Сумського державного університету]. Електронний архів Сумського державного університету. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89030/1/Matvienko_bac_rob.pdf
- Савчук, С. (2019). Виникнення та становлення нестандартних форм зайнятості в Україні. *Публічне право*, 4(36), 81–89.
- Уманець, Т. В., & Шаталова, Л. С. (2022). Формування нових форм нестандартної зайнятості населення в умовах цифровізації. *Scientific Collection «InterConf+»*, 27(133), 32–46. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2022.003>
- Цікава статистика серпня 2024 року – показники діяльності готелів*. (2024, 16 вересня). HoReCa Україна. <https://horeca-ukraine.com/cikava-statistika-serpnja-2024-roku-pokazniki-dijalnosti-goteliv/>
- Штундер, І. О. (2024). Інноваційні форми зайнятості населення в умовах цифровізації економіки. В *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем* [Матеріали конференції] (с. 137–139). Національний університет "Києво-Могилянська академія".
- Як заклади громадського харчування адаптуються до змін на ринку HoReCa*. (2024, 25 вересня). Pro-Consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kak-zavedeniya-obshepitadaptyuyutsya-k-izmeneniyam-na-rynke-horeca>
- Buschoff, K. S. (2019). The 'new' self-employed and hybrid forms of employment: challenges for social policies in Europe. In W. Conen & J. Schippers (Eds.), *Self-employment as precarious work: A European perspective* (pp. 238–259). Edward Elgar Publishing.
- Hryn, D. V., Yaroshenko, O. M., Tykhonovych, O. Y., Hryhorenko, D. A., & Pavlichenko, V. (2024). Legal regulation of hybrid work models and their impact on work-life balance: A case study of Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*, 72(4), 419–435. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0030>
- IT-тренди у сфері HoReCa в 2024 році*. (2024, 28 листопада). QB Tools. <https://qbtools.com.ua/blog/it-trendi-u-sferi-horeca-v-2024-roci>
- Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024*. (2024, November 21). European Business Association. <https://eba.com.ua/en/defitsytkadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
- Susko, V. (2021, July 27). *The hybrid work model across industries: key differences and takeaways*. Minim. Retrieved January 9, 2025, from <https://www.minim.com/blog/the-hybrid-work-model-across-industries-key-differences-and-takeaways>
- Williams, C. (2024, February 7). *Hospitality at a crossroads: Is a remote work model essential to retain talent?* HVS. <https://bit.ly/3ToQCqZ>

REFERENCES

- Boichuk, N. S. (2012). Nestandartni formy zainiatosti v systemi transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn [Non-standard forms of employment in the system of transformation of social and labor relations]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 1, 139–147 [in Ukrainian].
- Buschoff, K. S. (2019). The 'new' self-employed and hybrid forms of employment: challenges for social policies in Europe. In W. Conen & J. Schippers (Eds.), *Self-employment as precarious work: A European perspective* (pp. 238–259). Edward Elgar Publishing [in English].
- Hryn, D. V., Yaroshenko, O. M., Tykhonovych, O. Y., Hryhorenko, D. A., & Pavlichenko, V. (2024). Legal regulation of hybrid work models and their impact on work-life balance: A case study of Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*, 72(4), 419–435. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0030> [in English].
- Iliash, O. I., & Hrynkevych, S. S. (2010). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations]. Znannia [in Ukrainian].
- IT-trendy u sferi HoReCa v 2024 rotsi [IT trends in the HoReCa sector in 2024]. (2024, November 28). QB Tools. <https://qbtools.com.ua/blog/it-trendi-u-sferi-horeca-v-2024-roci> [in Ukrainian].
- Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024. (2024, November 21). European Business Association. <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> [in English].
- Lupashko, A. (2024, August 28). *Kadrovyyi holod u sferi HoReCa: do choho my ydemo i yak tse vyryshyty* [Personnel famine in the HoReCa sector: Where are we heading and how to solve it]. *Ekonomiczna pravda*. <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/28/718596/> [in Ukrainian].
- Matviienko, D. V. (2022). *Nestandartni formy zainiatosti na rynku pratsi* [Bachelor's thesis, Konotop Institute of Sumy State University]. Electronic Sumy State University Institutional Repository. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89030/1/Matvienko_bac_rob.pdf [in Ukrainian].
- Savchuk, S. (2019). Vynyknennia ta stanovlennia nestandardnykh form zainiatosti v Ukraini [The rise and the making of non-standard forms of work in Ukraine]. *Public Law*, 4(36), 81–89 [in Ukrainian].
- Shtunder, I. O. (2024). Innovatsiini formy zainiatosti naselennia v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Innovative forms of employment of the population in the conditions of digitalization of the economy]. In *Innovatsiini idei v ekonomichnii nautsi: poshuky vyryshennia suchasnykh problem* [Innovative ideas in economic science: Search for solutions to modern problems] [Conference proceedings] (pp. 137–139). National University of Kyiv-Mohyla Academy [in Ukrainian].
- Susko, V. (2021, July 27). *The hybrid work model across industries: key differences and takeaways*. Minim. Retrieved January 9, 2025, from <https://www.minim.com/blog/the-hybrid-work-model-across-industries-key-differences-and-takeaways> [in English].
- Tsikava statystyka serpnia 2024 roku – pokaznyky diialnosti hoteliv [Interesting statistics for August 2024 – hotel performance indicators]. (2024, September 16). HoReCa Ukraine. <https://horeca-ukraine.com/cikava-statistika-serpnja-2024-roku-pokazniki-dijalnosti-goteliv/> [in Ukrainian].
- Umanets, T. V., & Shatalova, L. S. (2022). Formuvannia novykh form nestandardnoi zainiatosti naselennia v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of new forms of non-standard employment of the population in the context of digitalization]. *Scientific Collection "InterConf"*, 27(133), 32–46. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2022.003> [in Ukrainian].

Williams, C. (2024, February 7). *Hospitality at a crossroads: Is a remote work model essential to retain talent?* HVS. <https://bit.ly/3ToQCqZ> [in English].

Yak zaklady hromadskoho kharchuvannia adaptuiutsia do zmin na rynku HoReCa [How catering establishments adapt to changes in the HoReCa market]. (2024, September 25). Pro-Consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kak-zavedeniya-obshepita-adaptiruyutsya-k-izmeneniyam-na-rynke-horeca> [in Ukrainian].

UDC 640.4:331.526-025.26

Anna Maksymenko,
PhD in Economic Sciences,
Lviv Faculty of Management and Business,
Kyiv University of Culture,
Lviv, Ukraine,
maksymenko.nuk@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8006-9291>

HYBRID FORMS OF EMPLOYMENT AND THEIR EFFICIENCY IN THE HORECA SPHERE

The topicality of the study's theme is based on the significant rise in popularity of employment hybrid forms amidst global changes in the work market, particularly in the HoReCa sphere, where businesses face a necessity in adapting new economic realities and consumer demands. Hybrid employment forms optimise work processes and contribute to improving the performance of hospitality establishments. **The aim of the article** is to study the influence of hybrid forms of employment on the labour potential and productivity in HoReCa, as well as to identify the advantages and disadvantages of such employment models in conditions of the modern work market. To achieve the set goal, a complex of methods is applied, including statistical data analysis, comparative method and modelling techniques. **The results** indicate that the introduction of employment hybrid forms in HoReCa reduces the personnel turnover, enhances the work schedule flexibility and improves the overall labour productivity, while also providing employees an opportunity to balance work and personal life. The study's conclusions confirm that hybrid employment forms are a crucial tool for optimising human resources in the hotel and restaurant industry, but further research is needed in order to assess their impact on the employees' motivation and also on the long-term business stability and development. Future research perspectives include analysing the experience of applying employment hybrid forms in other spheres of economy and studying their potential in the context of digitalisation and automation.

Keywords: hybrid forms of employment, HoReCa, efficiency, labour market, adaptation, flexibility of work schedules, employee motivation, business stability.