DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-28
УДК 658.3.07

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ КАДРОВИХ ВИКЛИКІВ

Шкамерда Владислав Юрійович
магістр
Український державний університет залізничного транспорту
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-9031-7004
Дружиніна Вікторія Валеріївна
доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки і управління
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8776-1408

Анотація. У статті розглядаються особливості підбору персоналу на підприємствах ресторанного господарства України в умовах проблем кадрових викликів, таких як міграція, дефіцит кадрів. Розглянуто роль процесу підбору персоналу як ключовий елемент системи менеджменту персоналу, що визначає ефективність формування кадрового потенціалу та конкурентоспроможність ресторанного господарства. Виявили основні чинники, що впливають на ефективність рекрутингу, адаптації та утримання персоналу, наприклад такі як, дефіцит кваліфікованих кадрів, високу плинність персоналу, мобілізацію населення, недостатній рівень професійної кваліфікації кандидатів та зміни на ринку праці. Сформулювали проблеми професійної адаптації нових працівників, моральне вигорання досвідченого персоналу, міжпоколінна комунікація, підтримання трудової дисципліни та формування стабільних робочих колективів. Запропоновані удосконалення процесів рекрутингу, адаптації й утримання персоналу шляхом аналізу актуальних проблем рекрутингу, адаптаційї програми і кадрова політика, спрямована на забезпечення стійкості та підвищення ефективності та якості управління персоналом.

Ключові слова: менеджмент персоналу, підбір персоналу, рекрутинг, ресторанне господарство, кадрові виклики, адаптація персоналу, плинність кадрів, кадрова політика.

Актуальність теми. Запорукою ефективної діяльності ресторанів є укомплектування їх кваліфікованим персоналом, здатним підтримувати високий рівень якості обслуговування, ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті процес підбору персоналу набуває ключового значення, як компонент системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розвиток людського капіталу відповідно до потреб підприємства.

Діяльність ресторанного бізнесу характеризується високою плинністю кадрів, постійною потребою рекрутингу співробітників та необхідністю їх ефективної професійної адаптації. Водночас сучасний стан ринку праці в Україні супроводжується загостренням кадрових проблем, спричинених нестачею кваліфікованих працівників, міграцією, мобілізацією населення, змінами у структурі робочої сили та зростанням плинності кадрів. За таких умов процес підбору персоналу тісно пов'язаний із адаптацією та утриманням працівників, оскільки ефективність цих процесів безпосередньо впливає на стабільність та професійність колективу та результати діяльності підприємства.

Отже, існує потреба у комплексному підході підбору персоналу, визначення факторів, що впливають на ефективність процесів підбору, адаптації та утримання працівників, а також запропонувати напрямки удосконалення систем управління людськими ресурсами ресторанних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі дедалі ширше розглядаються питання пошуку, підбору та залучення персоналу. Особливості проведення рекрутингу розглянуто в наукових працях Хитрої О. В., Чаплій А. В. [1, с. 233–234], Цибалюк С. О. [2, с. 10–12], Лисак В. Ю. та Семендяка В. М. [3, с. 132], а також інших

© Шкамерда В. Ю., Дружиніна В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

науковців. Зокрема, Хитра О. В. та Чаплій А. В. [1, с. 233–234] досліджують особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства, акцентуючи увагу на його ролі у формуванні ефективної кадрової політики. Цибалюк С. О. [2, с. 10–12] розглядає теоретичні та практичні засади рекрутингу персоналу, визначаючи його основні етапи та інструменти. Лисак В. Ю. та Семендяк В. М. [3, с. 132] досліджують сутність рекрутингу та його значення для системи управління персоналом підприємства. Окремі аспекти стратегічного управління персоналом та його взаємозв'язку з ефективністю діяльності підприємства розглянуто Балабановою Л. В. та Стельмашенко О. В. [4, с. 67–69]. Сучасні інструменти рекрутингу також досліджують Безпалько О. та Панасюк Д. [5], які характеризують основні засоби та підходи до залучення персоналу.

Ґрунтовні дослідження щодо аудиту персоналу представлені у працях Бей Г. В. [11], Збрицької Т. П. та Сало Я. В. [12], Олійника О. О. [13], у яких розглянуто сутність аудиту персоналу, його основні завдання, методичні підходи до оцінювання кадрових процесів та напрями підвищення ефективності управління персоналом. Сучасні підходи до аудиту розвитку персоналу досліджують Осадчук О. П. та Малихіна С. В. [14, с. 127–131], акцентуючи увагу на його ролі в системі менеджменту підприємства. Гаман Г. В. [15] розглядає можливості розвитку онлайн-аудиту персоналу, що набуває особливої актуальності в умовах цифровізації кадрових процесів. Важливість використання сучасних аналітичних інструментів у системі управління персоналом обґрунтовують Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С. та Барська Ю. [16, с. 93–103].

Узагальнення результатів досліджень свідчить, що сучасні наукові підходи зосереджуються переважно на вдосконаленні процесів рекрутингу, використанні сучасних інструментів залучення персоналу, а також оцінюванні ефективності кадрових процесів за допомогою аудиту та HR-аналітики. Водночас питання комплексного поєднання рекрутингу та аудиту найму персоналу в єдиній системі управління персоналом залишаються недостатньо дослідженими. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку між процесами залучення персоналу та оцінювання їх результативності.

Метою статті є дослідження особливостей підбору персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу України в умовах кадрових викликів, визначення чинників, що впливають на ефективність процесів рекрутингу, адаптації та утримання персоналу, а також запропонувати напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Результати дослідження. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості кваліфікованим персоналом, який відповідатиме вимогам займаних посад. Саме тому підбір персоналу розглядається як один із ключових елементів системи управління персоналом, оскільки забезпечує підприємство мотивованими працівниками, здатними нести концепцію, ідеї, справне виконання своїх обов'язків, функцій та потреб закладу [6. с. 62–63].

У сучасній науковій літературі підбір персоналу визначають як комплекс взаємопов'язаних організаційних заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та відбір кандидатів, з необхідними професійними навичками які найбільшою мірою відповідають вимогам вакантної посади та потребам підприємства [9, с. 58–59]. Ефективний підбір персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, скороченню витрат на адаптацію нових працівників та забезпеченню стабільності формування команд та стабільної роботи.

Потреба у проведенні підбору персоналу виникає за наявності вакантної посади або прогнозованої потреби підприємства у додаткових трудових ресурсах. Вакантна посада – це робоче місце, передбачене організаційною структурою та штатним розкладом підприємства, яке тимчасово не зайняте працівником або створюється у зв'язку з розширенням діяльності підприємства. Виникнення вакансій може бути зумовлене звільненням працівників, розширенням діяльності, відкриттям нових напрямків, сезонними коливаннями персоналу або необхідністю залучення фахівців нової кваліфікації [3. с. 132].

Процес підбору персоналу передбачає не лише заповнення вакантної посади, а й забезпечення відповідності професійних знань, практичних навичок, професійних якостей та мотивації кандидата вимогам конкретного робочого місця. Саме відповідність працівника на займаній посаді є визначальною умовою ефективної професійної адаптації, високої результативності праці та довгострокового утримання персоналу.

У практиці управління персоналом прийнято виділяти два основні види підбору персоналу – внутрішній та зовнішній (Таблиця 1).

Відмінною рисою ресторанної галузі є традиційно високий рівень зміни кадрів, який був ще до початку повномасштабної війни і прогресував в нинішніх умовах. Робочий процес може характеризуються великими погодинними змінними, напруженим графіком роботи, фізичним та емоційним навантаженням, сезонними коли-

Таблиця 1 – Переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього рекрутингу персоналу

	Зовнішній підбір персоналу	Внутрішній підбір персоналу
Переваги	Забезпечує ширший вибір кандидатів на ринку праці, дає змогу компанії частково або повністю задовольнити свої кадрові потреби. Найм нових співробітників може надати свіжий погляд на організаційні виклики, сприяє впровадженню нових ідей та інноваційних рішень, а також привносить професійний досвід, набутий у інших ресторанах. Крім того, зовнішній підбір персоналу може сприяти оновленню кадрового складу та дає роботодавцю змогу оцінити поточні тенденції на ринку праці та серед конкурентів.	Сприяє ефективному використанню наявних людських ресурсів компанії та дає змогу просувати співробітників, які досконало знайомі зі специфікою роботи закладу, стандартами обслуговування, меню, внутрішією політикою та корпоративною культурою. Такий підхід знижує витрати на підбір та адаптацію персоналу, мінімізує ризик конфліктів між співробітниками та підвищує мотивацію персоналу, оскільки співробітники бачать можливості для професійного та кар'єрного зростання. З огляду на проблеми з кадрами в Україні внутрішній підбір персоналу має особливе значення, оскільки дозволяє компанії утримувати цінних співробітників і поступово формувати професійний колектив за допомогою навчання, наставництва та набуття практичного досвіду.
Нелоліки	Вимагає значних витрат на пошук, відбір, найм та навчання персоналу. З огляду на дефіцит робочої сили в Україні, пошук кваліфікованих працівників підприємств ускладнений, тому підприємства часто змушені наймати кандидатів без достатнього практичного досвіду та навчати їх з нуля. Це подовжує період адаптації, знижує продуктивність та збільшує ризик помилок під час робочих процесів. Також можуть виникати труднощі з адаптацією коллектива та стилю роботи.	Має обмежені можливості щодо відбору кандидатів, оскільки компанія може покладатися лише на власний кадровий резерв. У разі нестачі досвідчених співробітників або недостатнього рівня професійної підготовки персоналу внутрішнє просування по службі може не повністю задовольнити кадрові потреби. Крім того, через перерозподіл посад та обов'язків у колективі можуть виникнути конкуренція, конфлікти або напруженість. Внутрішній підбір кадрів може призвести до відсутності нових ідей, збереження застарілих підходів до роботи та необхідності додаткового навчання співробітників – особливо якщо працівник переходить на більш складну або керівну посаду без достатнього досвіду.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, с. 233–244; 9, с. 298–299; 10, с. 112–113]

ваннями попиту, обмеження можливостей довгострокового кар'єрним ростом. Саме тому значна кількість працівників не розглядає роботу в ресторанній галузі як стабільну, довгострокову перспективу.

На тлі війни кадровий криза в ресторанній галузі України ще більше загострилася. Деякі працівники виїхали з країни або мігрували в інші області, декого мобілізували, а інші перейшли в інші сектори з більш цікаві для них сектори. Як наслідок, ресторани дедалі частіше стикаються не лише з нестачею кваліфікованого персоналу, а й з необхідністю наймати працівників без будь якого досвіду роботи та забезпечувати їхнє довготривале навчання та адаптацію..

За таких умов підбір персоналу в ресторанній галузі обмежується. через що має поєднувати підбір кадрів, адаптацію нових співробітників, наставництво, внутрішнє навчання та ініціативи з утримання персоналу. Особливе значення мають формування кадрового резерву, створення чіткої системи кар'єрного зростання, формування позитивного робочого середовища та впровадження мотиваційних стратегій, що знижують ризик високої плинності кадрів.

Важливою передумовою кадрової стабільності в ресторанній галузі є завчасне планування кадрових потреб. Це особливо важливий параметр, оскільки потреби в персоналі часто коливаються залежно від сезону, типу закладу, його розташування, туристичної активності, святкових періодів, відкриття літніх майданчиків, обсягу банкетів та загального попиту. Якщо підприємство починає пошук персоналу лише тоді, коли з'являється вакансія або раптово зростає кількість відвідувачів, то воно стикається з браком часу, кваліфікованих кандидатів, навчання та адаптації співробітників.

З огляду на дефіцит робочої сили в Україні завчасне планування стало невід'ємним, оскільки знайти досвідчених працівників ресторанної галузі складно, а нових співробітників часто доводиться навчати на робочому місці. Тому підприємству доцільно не лише визначати свої поточні кадрові потреби, а й прогнозувати їх на майбутнє. Це дозволяє підприємствам

заздалегідь сформувати команду, планувати навчання, розподіляти обов'язки між співробітниками та зменшувати ризик якості обслуговування у пікові періоди.

Запропонована модель (Рисунок 1) демонструє, що укомплектування персоналом у ресторанній галузі не повинно здійснюватися ситуативно, а ґрунтуватися на завчасному плануванні кадрових потреб. Вона охоплює послідовність кроків – від аналізу кадрових потреб та виявлення дефіциту персоналу до вибору методу їх вирішенням шляхом внутрішнього або зовнішнього підбору кадрів, а також подальшої адаптації нових співробітників та моніторингу результатів. Такий підхід є особливо актуальним для ресторанної галузі, де потреби в персоналі залежать від великої кількості факторів на заклад, плинності кадрів та загальної ситуації на ринку праці [2, с. 10–12].

Водночас ефективність підбору персоналу значною мірою визначається не лише внутрішньою організацією роботи відділу кадрів, а й зовнішніми та внутрішніми викликами, та їхній вплив на процес підбору персоналу (табл. 2).

Напрями удосконалення підбору та утримання персоналу. З огляду на проблеми з кадрами,



Рисунок 1 – Алгоритм завчасного планування та покриття потреби в персоналі ресторанного господарства.

Джерело: сформовано авторами на основі власного дослідження

Таблиця 2 – Основні кадрові виклики та їх вплив на процес підбору персоналу на підприємствах ресторанного господарства України

Кадровий виклик	Вплив на процес підбору персоналу
1	2
Дефіцит кваліфікованих працівників	Це ускладнює пошук кандидатів, які мають необхідний досвід роботи, професійні навички та готовність швидко інтегруватися в робочий процес. Це призводить до подовження термінів заповнення вакансій, зниження вимог до кандидатів та частішого найму співробітників без достатньої підготовки.
Висока плинність кадрів	Створює постійну потребу в підборі персоналу, навіть коли компанія не розширює свою діяльність. Підбір персоналу стає не одноразовим процесом, а безперервною управлінською функцією, що вимагає формування резерву талантів та системи швидкого введення в курс справи нових співробітників.
Міграція населення	Зменшує кількість потенційних кандидатів на місцевому ринку праці, особливо в певних регіонах та населених пунктах. Це обмежує вибір співробітників, посилює конкуренцію між роботодавцями та змушує компанії активніше використовувати різні канали підбору персоналу.
Мобілізація	Призводить до втрати деяких досвідчених співробітників або тимчасової відсутності персоналу на робочих місцях. Створює необхідність оперативного заміщення вакансій, перерозподілу обов’язків серед існуючих співробітників та навчання нового персоналу.

Продовження таблиці 2

1	2
Низький рівень професійної підготовки кандидатів	Збільшує витрати компанії на навчання, наставництво та адаптацію нових співробітників. У ресторанній галузі це особливо важливо, оскільки недостатнє навчання персоналу може безпосередньо впливати на якість обслуговування, швидкість обслуговування та репутацію закладу.
Зміна очікувань працівників	Вимагає перегляду кадрової політики компанії, зокрема умов праці, графіку роботи, оплати праці, мотиваційних програм та можливостей для навчання й професійного зростання. Роботодавець повинен враховувати, що кандидат дедалі більше звертає увагу не лише на заробітну плату, а й на стабільність, гарантії зайнятості, гнучкість та ставлення компанії до своїх співробітників.

Джерело: сформовано авторами на основі власного дослідження

з якими стикаються ресторани в Україні, підприємства ресторанної галузі повинні зосередитися не лише на наймі нових співробітників, а й на створенні умов, які допоможуть утримати та поліпшити ситуацію у довгостроковій перспективі. Оскільки ресторанний сектор має свої унікальні особливості в різних регіонах, кадрову політику необхідно адаптувати до конкретних умов кожного регіону [4. с. 67–69].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що підбір персоналу на підприємствах ресторанного господарства України в умовах

Таблиця 3 – Напрями удосконалення підбору та утримання персоналу

Напрям	Зміст та очікуваний результат
Завчасне планування кадрових потреб	Передбачає прогнозування кадрових потреб з урахуванням сезонності, графіків роботи, плинності кадрів, відкриття літніх майданчиків, обсягу банкетів та змін та відвідуваності. Це допомагає уникнути гостру нестачу персоналу.
Формування кадрового резерву	Можливість мати в запасних потенційних кандидатів, готових швидко заповнити вакантну посаду. Резерв кадрів може формуватися з числа діючих співробітників, стажерів, кандидатів, які раніше проходили співбесіду або кандидатів з досвідом роботи.
Розвиток внутрішнього підбору	Просування по службі, переведення або навчання існуючих співробітників. Це підвищує їхню мотивацію, знижує витрати на адаптацію нових співробітників та допомагає зберегти кваліфікованих фахівців у компанії.
Удосконалення зовнішнього підбору	Використання різних каналів підбору персоналу: онлайн-платформ, соціальних мереж, рекомендацій співробітників та партнерства з навчальними закладами й професійними спільнотами. Це розширює доступ до потенційних кандидатів.
Система адаптації нових працівників	Чіткий процес адаптації, ознайомлення зі стандартами обслуговування, меню, правилами роботи та корпоративною культурою, та обов'язками, а також призначення наставника. Це скорочує період адаптації та зменшує ризик ранньої плинності кадрів.
Наставництво та навчання на робочому місці	Наставництво допомагає працівникам швидше набути практичних навичок, а підприємству – сформувати персонал відповідно до власних стандартів.
Удосконалення мотиваційної системи	Має включати не лише оплату праці, а й премії, бонуси, гнучкий графік, визнання результатів, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це підвищує зацікавленість працівників залишатися на підприємстві.
Поліпшення умов праці	Передбачає оптимізацію графіків, справедливий розподіл навантаження, дотримання трудових прав, безпечні умови праці та підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі.
Зміцнення корпоративної культури	Формування комфортної атмосфери, командної взаємодії, відкритої комунікації та поваги до працівників сприяє зниженню конфліктності й плинності кадрів.
Моніторинг причин звільнення персоналу	Аналіз причин плинності кадрів дає змогу виявляти проблеми в оплаті праці, графіках, управлінні, адаптації або психологічному кліматі та своєчасно коригувати кадрову політику.

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [8. с. 307–308] та власних досліджень

кадрових викликів має комплексний характер і тісно пов'язаний із процесами адаптації, навчання та утримання працівників. Сучасний стан ринку праці, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція населення, мобілізація, висока плинність персоналу та зміна очікувань працівників, суттєво ускладнює рекрутинг і підвищує вимоги до кадрової політики підприємств.

Доведено, що ефективність підбору персоналу значною мірою залежить від завчасного планування кадрових потреб, врахування сезонності закладу, раціонального поєднання внутрішнього та зовнішнього підбору, а також наявності системи адаптації нових працівників. В умовах нестачі досвідченого персоналу особливого значення набуває навчання працівників безпосередньо на робочому місці та формування внутрішнього кадрового резерву.

Таким чином удосконалення системи підбору персоналу має здійснюватися через розвиток кадрового планування, наставництва, професійного навчання, мотивації та заходів з утримання працівників. Реалізація цих напрямів сприятиме зниженню плинності кадрів, стабілізації трудового колективу, підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства України.

Бібліографічний список:

1. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 4 (15). С. 233–234.
2. Цибалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. С. 10–12. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637
3. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 2 (13). С. 132.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. С. 67–69.
5. Безпалько О., Панасюк Д. Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2024. № 43 (193). DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006.
6. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. 2024. С. 62–63. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
7. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 2. С. 298–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49.
8. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. № 1. С. 307–308.
9. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки.* 2010. № 2. С. 58–79.
10. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2012. № 3, т. 2. С. 112–113.
11. Бей Г. В. Аудит персоналу : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2018. 216 с.
12. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.
13. Олійник О. О. Аудит персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.
14. Осадчук О. П., Малихіна С. В. Аудит розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 2 (35). С. 127–131. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-17
15. Гаман Г. В. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13
16. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2021. Вип. 26. С. 93–103. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093

References:

1. Khytra O. V., Chaplii A. V. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpryiemstva [Peculiarities of recruiting application in the enterprise personnel management system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Herald,* Issue 4(15), pp. 233–234.
2. Tsybaliuk S. O. (2019). Rekrutynh personalu [Personnel Recruitment]. Kyiv: KNEU, pp. 10–12. Available at: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637
3. Lysak V. Yu., Semendiak V. M. (2019). Sut ta znachennia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpryiemstva [The essence and importance of recruiting in the enterprise personnel management system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Herald,* Issue 2(13), p. 132.
4. Balabanova L. V., Stelmashenko O. V. (2010). Stratehichne upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh rynkovoi ekonomiky [Strategic personnel management of an enterprise under market economy conditions]. Donetsk: Vyd-vo DonNUET im. M. Tuhan-Baranovskoho, pp. 67–69.

5. Bezpalko O., Panasiuk D. (2024). Sutnist rekrutynhu ta kharakterystyka osnovnykh yoho instrumentiv [The essence of recruiting and characteristics of its main tools]. *Scientific Collection "InterConf+"*, No. 43(193). DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006
6. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Diialnist pidpryiemstv (2024) [Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
7. Pysarevska H. I. (2015). Orhanizatsiia protsesu zovnishnoho rekrutynhu [Organization of the external recruiting process]. *Biznes Inform – Business Inform*, No. 2, pp. 298–299. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
8. Vasylyk A. V. (2014). Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom [Modern challenges and innovative HR practices]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and Labour Relations: Theory and Practice,* No. 1, pp. 307–308.
9. Naumik K. H. (2010). Utochnennia zmistu poniattia "rekrutynh" yak instrumentu harmonizatsii komunikatsiinykh protsesiv v orhanizatsii [Clarification of the concept of recruiting as a tool for harmonizing communication processes in an organization]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy,* No. 2, pp. 58–79.
10. Shypulina V. O., Kaspruk O. V. (2012). Novitni pidkhody do zaluchennia kadrovykh resursiv [Modern approaches to attracting human resources]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University,* No. 3, Vol. 2, pp. 112–113.
11. Bei H. V. (2018). Audyt personalu [Personnel Audit]. Vinnytsia: TOV "TVORY", 216 p.
12. Zbrytska T. P., Salo Ya. V. (2019). Audyt personalu [Personnel Audit]. Odesa: ONEU, 381 p.
13. Oliinyk O. O. (2016). Audyt personalu [Personnel Audit]. Rivne: NUVHP, 290 p.
14. Osadchuk O. P., Malykhina S. V. (2022). Audyt rozvytku personalu v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [Personnel development audit in the enterprise management system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management,* No. 2(35), pp. 127–131. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-17
15. Haman H. V. (2022). Rozvytok onlain-audytu personalu v umovakh viiny [Development of online personnel audit in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* Issue 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13
16. Kotsur A., Ostroverkhov V., Prokhorovska S., Barska Yu. (2021). HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpryiemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of Development of Productive Forces of Ukraine,* Issue 26, pp. 93–103. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093

FEATURES OF PERSONNEL RECRUITMENT AT RESTAURANT ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER HUMAN RESOURCE CHALLENGES

Vladyslav Shkamerda
Master Student
Ukrainian State University of Railway Transport
Victoria Druzhinina
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Economics and Management
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Summary. The article examines the peculiarities of personnel selection at restaurant enterprises of Ukraine in the conditions of modern personnel challenges caused by migration processes, shortage of workers, mobilization of the population and changes in the labor market. The importance of effective recruiting as an important component of the personnel management system, on which the formation of personnel potential, the quality of customer service and the competitiveness of restaurant enterprises largely depend, is substantiated. The main factors affecting the effectiveness of search, selection, adaptation and retention of employees are analyzed. The problems that arise in the process of attracting personnel are identified, in particular, insufficient number of qualified candidates, high turnover of personnel, inconsistency of professional competences of employees with the requirements of employers and the difficulty of attracting young specialists. Particular attention is paid to the issues of professional adaptation of new employees, moral exhaustion of experienced personnel, intergenerational interaction, maintenance of labor discipline and formation

of stable labor collectives. It has been established that the effectiveness of the personnel policy of restaurant enterprises depends not only on the high-quality selection of employees, but also on the creation of appropriate conditions for their adaptation, professional development and long-term maintenance. Directions for improving the processes of recruitment and adaptation of personnel are proposed, which involve the use of modern methods of finding candidates, improving the selection procedure, systematic support of new employees and forming an effective personnel policy. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by restaurant enterprises to improve the quality of personnel management, reduce staff turnover and ensure the stability of labor teams. The proposed approaches are also aimed at increasing the attractiveness of work in the restaurant sector, strengthening the motivation of employees, forming a positive psychological climate and creating conditions for their professional and career growth. The application of a comprehensive approach to the selection, adaptation and retention of personnel will contribute to increasing the efficiency of restaurant enterprises and their resistance to modern challenges of the labor market.

Keywords: human resources management, personnel selection, recruitment, restaurant industry, HR challenges, staff onboarding, employee turnover, HR policy.

Дата надходження статті: 22.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 27.08.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026