

Отримано: 26 серпня 2025 р.

Прорецензовано: 08 вересня 2025 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2025 р.

email: tani2006@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5736-8346>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-47-52](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-47-52)

Захарова Т. В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 47–52.

УДК: 640.4(477)(043.2)

JEL-класифікація: M12, M51, J24, L83

Захарова Тетяна Вікторівна,
асистент кафедри бізнесу та сфери обслуговування
Вінницького національного аграрного університету

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом у сфері готельно-ресторанного бізнесу. В умовах підвищеної конкуренції та трансформацій ринку праці, кадровий потенціал визначається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Розкрито специфіку формування та реалізації стратегій управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, яка характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості, сезонністю попиту, значною плинністю кадрів та потребою у постійному підвищенні кваліфікації працівників. Проаналізовано сучасні підходи до розвитку персоналу, використання HR-технологій, формування систем мотивації та корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного управління кадрами як інструменту довгострокового забезпечення ефективності та стійкості бізнесу.

Ключові слова: кадровий потенціал, готельно-ресторанний бізнес, стратегічний HR-менеджмент, HR-аналітика, мотивація, корпоративна культура, інклюзивна зайнятість, конкурентоспроможність.

Tetiana Zakharova,
Assistant at the Department of Business and Service,
Vinnytsia National Agrarian University

PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT STRATEGY IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

This article substantiates a strategy for managing personnel potential in the hotel and restaurant business as a key condition for competitiveness amidst labor market turbulence and evolving customer demands. Personnel potential is defined as the integrated set of knowledge, skills, experience, and motivational characteristics of staff that ensures the achievement of strategic goals. The study reveals the systemic causes of high staff turnover—including seasonality, compensation limits, and burnout—and outlines the economic consequences, such as knowledge loss and reduced productivity.

An integrated strategic HR management model is proposed, combining employer branding, data-driven recruiting, predictive HR analytics, adaptive motivation systems, continuous training, corporate culture development, and an inclusive, multigenerational employment policy. By comparing international approaches (USA, Germany, Poland, France) with Ukrainian practices, the article identifies relevant tools for digitalizing HR processes in the context of post-war reconstruction. This comparison informs a general management framework (challenges-consequences-tools) suitable for HoReCa enterprises of various scales.

The article demonstrates that a systematic application of these approaches creates long-term competitive advantages by reducing turnover and stabilizing service quality. Future research directions include the quantitative validation of HR analytics, assessing return on investment in training, and establishing industry benchmarks for staff retention in Ukraine.

Keywords: personnel potential, hotel and restaurant business, strategic HR management, HR analytics, motivation, corporate culture, inclusive employment, competitiveness.

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних сфер економіки, що формується під впливом соціально-економічних, культурних і технологічних чинників. Кадровий потенціал у цій сфері виступає вирішальним елементом забезпечення якісного сервісу, оскільки саме працівники створюють унікальний клієнтський досвід. Проте підприємства стикаються з низкою проблем: високою плинністю кадрів, дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, сезонними коливаннями попиту на працю, низькою мотивацією та вигорянням персоналу. Це зумовлює необхідність формування ефективної стратегії управління кадровим потенціалом, що дозволить не лише зберегти працівників, а й розвивати їх професійний рівень відповідно до потреб ринку. Попри наявність численних досліджень у сфері менеджменту персоналу, недостатньо розкритими залишаються питання стратегічної інтеграції HR-політики у загальну бізнес-стратегію підприємств готельно-ресторанної сфери. Не до кінця дослідженими є



механізми використання цифрових HR-технологій, а також вплив корпоративної культури та соціальної відповідальності на збереження та розвиток кадрового потенціалу. Потребують уточнення інструменти побудови адаптивних систем мотивації в умовах кризових явищ та нестабільності ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам формування стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України, а також виробленню превентивних заходів щодо вдосконалення стратегічного розвитку цього виду бізнесу присвячено значну кількість праць як українських, так і міжнародних дослідників.

А. Моца, С. Шевчук та Н. Середа [4] досліджують перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні, зосереджуючись на особливостях адаптації підприємств до нових соціально-економічних умов. Питання державної політики та стратегічних напрямів реалізації туристичного потенціалу України аналізують М. Плотнікова, В. Якобчук, Є. Ходаківський, А. Войтенко та М. Колеснікова [5], які акцентують увагу на необхідності комплексних механізмів підтримки індустрії гостинності.

Т. Янчук, О. Босенко [7] розглядають відновлення та напрями розвитку туристичного бізнесу України після завершення війни, приділяючи увагу конкурентоспроможності галузі та її інтеграції у міжнародний ринок. Практичний аспект функціонування готельно-ресторанної сфери в умовах війни розкрито у матеріалах Ribas Hotels Group [6], де наведено приклади трансформації сервісу та управлінських стратегій під впливом кризових викликів.

Водночас аналітичні та дослідницькі матеріали Державного агентства розвитку туризму України [2] і Європейської Бізнес Асоціації [3] містять статистичні дані та рекомендації щодо сучасних викликів і можливостей розвитку індустрії гостинності у нашій країні. Крім того, важливий внесок у вивчення маркетингових стратегій підприємств у кризових умовах зробили М. Боднар та Т. Янчук [1], які акцентують увагу на інноваційних інструментах забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, сучасні наукові розвідки зосереджуються на проблемах відновлення туристичної сфери України, розвитку кадрового потенціалу, застосуванні цифрових технологій та адаптивних стратегій управління, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення стратегій управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку галузі. З метою реалізації дослідження сформульовано основні завдання: проаналізувати проблеми формування та використання кадрового потенціалу, систематизувати сучасні підходи та інструменти HR-менеджменту, вивчити міжнародний досвід управління персоналом у HoReCa, обґрунтувати доцільність застосування стратегічного підходу до управління кадрами, сформувати узагальнену модель стратегічного HR-менеджменту для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Кадровий потенціал у готельно-ресторанному бізнесі – це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації та поведінкових характеристик працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегія управління кадровим потенціалом – це продумана система HR-підходів, які включають підбір, розвиток, утримання і мотивацію працівників у взаємозв'язку з бізнес-цілями.

Готельно-ресторанна галузь характеризується надзвичайно високою плинністю персоналу: за даними Бюро статистики праці США, річні показники можуть сягати 70–80 % [8]. Додатково, у підсекторі food service фіксується до 73,8 % річних випадків звільнень [9]. Витрати на заміну одного працівника оцінюються в діапазоні 50–200 % його річної заробітної плати.

Серед причин високої плинності – сезонність, недостатня зарплата, емоційне вигорання, відсутність розвитку, слабка корпоративна культура. Недостатнє використання HR-аналітики обмежує потенціал прогнозування ризиків та планування.

У дослідженні MDPI (2022) показано, що утримання персоналу в готельній галузі значною мірою залежить від задоволеності – яка формується через стабільне робоче середовище, можливості росту, ефективну комунікацію та якісний відбір [10].

Сучасні HR-лідери активно впроваджують цифрові інструменти: аналітику найму, автоматичне сортування резюме, прогнозування ризиків втрати персоналу. 76 % HR-менеджерів у готельному бізнесі вважають, що технології стали незамінними в їх роботі. Інструменти HR-аналітики (наприклад, платформи як Praisidio) допомагають виявити закономірності звільнень і своєчасно втручатися [11].

У бразильському дослідженні серед менеджерів середніх готелів у регіоні Grande Florianópolis (Machado та ін., 2019) виявлено, що із 32 практик стратегічного HR-управління саме навчання та розвиток персоналу, а також організаційна структура робочого місця мають статистично значимий позитивний вплив на ефективність бізнесу [12].

За даними Utete (2023/2024), системне навчання персоналу – включно з розвитком навичок, кар’єрного зростання, наставництва – значно підвищує задоволеність працівників та сприяє зменшенню їх відтоку (плинності кадрів) у готельній індустрії [13].

Для більш глибокого розуміння специфіки кадрового потенціалу у сфері готельно-ресторанного бізнесу доцільно систематизувати основні проблеми та можливості їх подолання. Такий підхід дозволяє не лише виокремити ключові виклики, а й визначити їх наслідки для підприємств та інструменти управління, які вже довели свою ефективність у міжнародній і національній практиці. Узагальнені результати подано у табл. 1, що демонструє взаємозв’язок між викликами, їхнім впливом на бізнес та потенційними рішеннями.

Таблиця 1

Кадровий потенціал у готельно-ресторанному бізнесі: виклики, наслідки та інструменти управління

Основні виклики	Реальні дані та статистика	Наслідки для бізнесу	Інструменти та рішення
Висока плинність кадрів	70–80 % річної плинності у готельно-ресторанному секторі США та ЄС [8]; до 73,8 % у сфері food service [9]; в Україні, за даними Європейської Бізнес Асоціації (2023), понад 60 % закладів гостинності відзначають регулярні труднощі з утриманням персоналу	Значні витрати на заміну одного працівника (50–200 % його річної заробітної плати); втрата професійних знань та досвіду	Формування бренду роботодавця, HR-аналітика, програми адаптації, коучинг, наставництво
Сезонність і нестабільність робочих місць	Пікові хвилі звільнень у літній та зимовий сезони; в Україні – скорочення персоналу після завершення туристичного сезону, особливо у прифронтових регіонах (ДАРТ, 2023)	Дефіцит кадрів у високий сезон; надмірне робоче навантаження на персонал, що залишається	Гнучкий графік, внутрішня ротація працівників, залучення співробітників старшого віку, короткострокові трудові контракти
Недостатній рівень оплати праці та низька мотивація	За даними Gallup (2023), низька залученість працівників коштує світовій економіці \$8,8 трлн; в Україні середня зарплата у сфері HoReCa у 2023 р. на 20–30 % нижча, ніж у торгівлі та транспорті (EBA, 2023)	Зниження продуктивності праці; підвищення ризику звільнень та відтоку кадрів за кордон	Комплексна система мотивації (фінансові й нефінансові стимули), програми підтримки ментального здоров’я, можливості кар’єрного зростання
Відсутність системи навчання і розвитку	У дослідженнях Utete (2024) доведено, що навчання прямо зменшує плинність кадрів; в Україні 55 % підприємств HoReCa не мають формалізованих програм розвитку персоналу (EBA, 2023)	Втрата перспективних працівників; зниження якості сервісу; обмежені можливості професійного зростання	Інвестиції в E-HRM, тренінги, коучинг, наставництво, використання цифрових платформ для розвитку
Слабка корпоративна культура	За даними MDPI (2022), рівень задоволеності працівників безпосередньо впливає на їх утримання; в Україні низький рівень залученості персоналу часто зумовлений відсутністю внутрішніх комунікацій	Зростання конфліктності у колективі; відтік кваліфікованих кадрів	Розвиток внутрішніх комунікацій, регулярні корпоративні заходи, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень
Обмежене використання HR-аналітики	76 % HR-менеджерів у готельному бізнесі визнають критичну роль технологій (HotelDive, 2023); в Україні системи HR-аналітики активно застосовують переважно великі мережеві заклади	Відсутність прогнозування кадрових ризиків; несвоєчасне реагування на звільнення	Впровадження BI-систем, прогнозування плинності, HRM-системи, аналітика процесів найму

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6–9].

Для порівняння стратегій управління кадровим потенціалом у різних країнах доцільно систематизувати міжнародний досвід. Він демонструє, як рівень цифровізації, соціальні стандарти та освітні моделі впливають на ефективність готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнені результати подано у табл. 2.

Таблиця 2

Міжнародний досвід управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі

Країна	Основні практики управління персоналом	Результати та ефекти
США	Активне використання HR-аналітики (Workday, SAP SuccessFactors), програми розвитку кар’єри, бонуси за утримання персоналу	Зниження рівня плинності кадрів у великих готельних мережах до 25–30 %; підвищення задоволеності клієнтів завдяки стабільності сервісу
Німеччина	Система дуальної освіти у сфері HoReCa, державна підтримка професійних шкіл, високі соціальні стандарти оплати праці	Формування стабільного кадрового резерву; низький рівень сезонних звільнень; високий професійний рівень працівників
Польща	Активне залучення студентів та іноземних працівників, програми стажувань і корпоративного навчання	Компенсація дефіциту кадрів у високий сезон; зростання частки молодих працівників у сфері HoReCa
Франція	Високі соціальні гарантії та профспілковий захист, політика work-life balance, навчальні гранти	Високий рівень задоволеності працівників; стійкість до кадрових криз, особливо у готельному бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі [1–11].



Особливої уваги заслуговує український контекст, який має свої унікальні риси, зумовлені війною, демографічними змінами та високим рівнем трудової міграції. На відміну від більшості країн ЄС, в Україні кадрова політика у готельно-ресторанному бізнесі сьогодні орієнтована на цифровізацію HR-процесів (CRM, ERP, HRM-системи), розвиток бренду роботодавця навіть у кризових умовах та застосування індивідуальних мотиваційних програм. Це дозволяє підприємствам зберігати ключових працівників попри скорочення ринку, міграційні процеси та підвищений рівень стресу.

До переваг українського досвіду можна віднести:

- активне впровадження цифрових рішень у HR-сфері;
- гнучкість підприємств у реагуванні на кризові явища;
- розвиток індивідуальних мотиваційних підходів.

До недоліків українського досвіду можна віднести:

- нестабільність ринку праці через воєнні дії та міграцію;
- недостатній рівень соціального захисту та корпоративної культури;
- обмежене використання дуальної освіти й системної підготовки персоналу.

Таким чином, порівняння показує, що США та Україна роблять ставку на цифровізацію і HR-аналітику, Німеччина – на освітню систему і соціальну стабільність, Польща – на гнучкість і залучення молоді, а Франція – на соціальні гарантії та work-life balance. Український досвід демонструє значний потенціал у цифрових інноваціях, але потребує посилення соціальної складової та інституційної підтримки для досягнення рівня зрілості провідних європейських моделей.

Проведений аналіз на державному та міжнародному рівнях дозволяє окреслити стратегічні напрями, що визначають ефективність управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. Насамперед увага має бути зосереджена на розвитку системи підбору та утримання персоналу, адже саме ця проблема є найбільш гострою для підприємств сфери гостинності. Висока плинність кадрів, зумовлена сезонністю, емоційним навантаженням та низьким рівнем заробітної плати, ставить під загрозу стабільність сервісу та конкурентні позиції компаній. Розв'язання цієї проблеми можливе через створення бренду роботодавця, що підкреслює цінність працівника, просуває корпоративну культуру та забезпечує баланс у кадровому складі. Використання сучасних HR-технологій, зокрема онлайн-рекрутингу, автоматизованих систем відбору, профілювання компетенцій, а також побудова прозорих кар'єрних траєкторій дозволяють суттєво зменшити плинність персоналу та сформувати кадровий резерв.

Другим важливим елементом стратегії є система мотивації. В умовах зростання конкуренції за кваліфіковані кадри підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають впроваджувати комплексні мотиваційні програми, що включають як матеріальні стимули (конкурентну оплату праці, бонусні системи), так і нематеріальні чинники (гнучкий графік, навчальні програми, розвиток корпоративної культури, підтримку ментального здоров'я). Поєднання цих підходів сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу, зростанню його лояльності та збереженню якісного сервісу навіть в умовах нестабільності.

Не менш важливим є застосування HR-аналітики, що дає можливість підприємствам гостинності ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних. Використання цифрових інструментів дозволяє відстежувати динаміку плинності кадрів, оцінювати ефективність програм навчання, визначати рівень залученості працівників і прогнозувати кадрові ризики. Це підсилює стратегічне планування та підвищує ефективність бізнес-процесів, що особливо актуально у сфері, де сезонні коливання й кризи часто впливають на кадрову стабільність.

Важливим складником стратегії управління кадровим потенціалом є також розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності, які виконують роль нематеріальних активів підприємства. Сильна корпоративна культура підвищує згуртованість колективу, стимулює професійне зростання та формує позитивний імідж роботодавця на ринку праці. Соціальна відповідальність, у свою чергу, сприяє утриманню працівників і підвищує рівень довіри клієнтів.

Особливу увагу слід приділити інклюзивності кадрової політики та багатопокілінному управлінню. Використання потенціалу працівників різних вікових груп, включаючи досвідчених кадрів, забезпечує сталість кадрової стратегії та дозволяє підприємствам адаптуватися до демографічних викликів. Поєднання молодих фахівців із високим рівнем цифрової компетентності та старших працівників, які володіють практичним досвідом, створює синергію для розвитку сервісу.

Таким чином, стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі має будуватися на інтеграції сучасних HR-технологій, багатокомпонентної системи мотивації та цифрових інструментів аналізу. Це дозволяє не лише забезпечити стабільність роботи підприємств у кризових умовах, але й формувати довгострокові конкурентні переваги на глобальному ринку гостинності.

Висновки. Управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Доведено, що системне застосування інтегрованої стратегії, яка поєднує цифрові HR-технології, багатокомпонентні мотиваційні програми, розвиток корпоративної культури та інклюзивні підходи до управління персоналом, формує довгострокові конкурентні переваги, знижує рівень плинності кадрів і стабілізує якість сервісу. Ефективна кадрова політика сприяє не лише утриманню кваліфікованих працівників, а й підвищенню їх професійної задоволеності, що безпосередньо впливає на рівень лояльності клієнтів і фінансові результати підприємств.

Водночас дослідження показало, що одним із найбільш актуальних викликів залишається пошук балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування. З огляду на сучасні тенденції, особливу увагу слід приділяти використанню цифрових платформ для прогнозування ризиків звільнень, створенню персоналізованих програм розвитку та формуванню бренду роботодавця як елемента конкурентної стратегії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною валідацією ефектів HR-аналітики, оцінкою рентабельності інвестицій у навчання персоналу та побудовою галузевих бенчмарків утримання працівників в українських реаліях. Також важливим напрямом є дослідження ефективності багатопокілних команд і впливу інклюзивної кадрової політики на стійкість готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризових трансформацій. Це дозволить сформувати науково обґрунтовані рекомендації для практиків і посилити стратегічні позиції українських підприємств на глобальному ринку гостинності.

Література:

1. Боднар, М., Янчук, Т. (2024). Маркетингове забезпечення інноваційної активності підприємства в умовах сучасних економічних викликів: фактори, виклики та стратегії розвитку. The 5th International scientific and practical conference "Scientific achievements of contemporary society" (December 5–7, 2024). Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 850–854.
2. Bodnar, M., Yanchuk, T. (2024). Marketynhove zabezpechennya innovatsiynoyi aktyvnosti pidpryyemstva v umovakh suchasnykh ekonomichnykh vyklykiv: faktory, vyklyky ta stratehiyi rozvytku. [Marketing support of innovative activity of the enterprise under modern economic challenges: factors, challenges and development strategies]. The 5th International scientific and practical conference "Scientific achievements of contemporary society" (December 5–7, 2024). Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 850–854. [in Ukrainian].
3. Державне агентство розвитку туризму України. (2023). <<https://www.tourism.gov.ua>> (2025, серпень, 16).
4. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrayiny. [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. (2023). <<https://www.tourism.gov.ua>> (2025, August, 16). [in Ukrainian].
5. Європейська Бізнес Асоціація. (2023). <<https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>> (2025, серпень, 22).
6. Yevropeyska Biznes Asotsiatsiya. [European Business Association]. (2023). <<https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>> (2025, August, 22). [in Ukrainian].
7. Моца, А. А., Шевчук, С. М., Середа, Н. М. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство, 41. *Все про туризм. Туристична бібліотека*. <https://tourlib.net/statyi_ukr/moca.htm> (2025, липень, 12).
8. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M., Sereda, N. M. (2022). Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya sfery turyzmu v Ukrayini. [Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 41. *Vse pro turyzm. Turystychna biblioteka* [All about tourism. Tourist library]. <https://tourlib.net/statyi_ukr/moca.htm> (2025, July, 12). [in Ukrainian].
9. Плотнікова, М. Ф., Якобчук, В. П., Ходаківський, Є. І., Войтенко, А. Б., Колеснікова, М. С. (2022). Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід, 3, 102–112.
10. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskiy, Ye. I., Voytenko, A. B., Kolesnikova, M. S. (2022). Derzhavna polityka realizatsiyi turystychnoho potentsialu Ukrayiny. [State policy of realization of Ukraine's tourism potential]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 3, 102–112. [in Ukrainian].
11. Як змінився готельний сервіс під час війни. (2023). Ribas Hotels Group. <<https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichny-servis-vo-vremya-voyni/>> (2025, травень, 22).
12. Yak zminyvsya hotel'nyy servis pid chas viyny. [How hotel service changed during the war]. (2023). Ribas Hotels Group. <<https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichny-servis-vo-vremya-voyni/>> (2025, May, 22). [in Ukrainian].
13. Yanchuk, T., Boyenko, O. (2023). Restoration and directions of development of the tourism business in Ukraine after the end of the Russo-Ukrainian war. *Three Seas Economic Journal*, 4(1), 98–104. [in English].
14. Hospitality jobs have some of the highest turnover rates (2025). *Roosted*. <https://www.roostedhr.com/blog/hospitality-jobs-have-some-of-the-highest-turnover-rates?utm_source> (2025, August, 11). [in English].
15. Ramirez, D. (2023). 4 Employee Retention Strategies For The Hospitality Industry. *forusall*. <https://www.forusall.com/401k-blog/employee-retention-strategies-hospitality-industry?utm_source> (2025, August, 18). [in English].



10. Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A. and Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885. [in English].
11. Top 5 Employee Retention Strategies for the Hospitality Industry. *Praisidio*. <https://www.praisidio.com/post/employee-retention-strategies-in-hospitality-industry?utm_source=> (2025, August, 22). [in English].
12. Machado, L. A. N., Castro Junior, D. F. L., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E., Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65–79. [in English].
13. Utete, R. (2023). Tackling the hospitality industry's contentious issue of employee retention: A close look into the influence of staff training. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 245-265. [in English].