

Н. М. ПОБЕРЕЖНА**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА СЕРВІСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Управління персоналом займає особливе місце в системі управління готельним підприємством, оскільки людські ресурси є його основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю. Від кількісного та якісного складу персоналу залежить ефективність виконання основних бізнес-процесів готелю, а також рівень і якість сервісу, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей. За результатами аналізу загальних показників діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2021–2024 роки визначено їх тенденції та фактори впливу на розвиток та відтворення персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, до яких найбільш впливовими запропоновано відносити: рівень рентабельності діяльності підприємства, капітальні інвестиції в нематеріальні активи підприємства, середньомісячну заробітну плату, чисельність найманих працівників та витрати на персонал. Визначено, що інвестиції та збільшення витрат на персонал сприяють підвищенню якості сервісу, удосконаленню організації сервісних бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємств сфери гостинності. Обґрунтовано доцільність впровадження мотиваційних програм розвитку та відтворення персоналу з метою підвищення якості сервісних бізнес-процесів. Доведено, що корпоративна культура та кадрова політика відіграють визначальну роль у розвитку, збереженні й відтворенні персоналу підприємств сфери гостинності, оскільки саме вони формують ціннісні орієнтири, норми поведінки та мотиваційні установки працівників. Визначено, що ключовими чинниками розвитку підприємств сфери гостинності стають: розвиток людського капіталу, цифровізація HR-процесів, формування стійких кадрових стратегій, підтримка психоемоційного стану працівників та інвестиції в освітні програми.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес; трудові ресурси; розвиток персоналу; бізнес-процеси; відтворення трудових ресурсів; індустрія гостинності

N. POBEREZHNA**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HOTEL OPERATIONS ORGANIZATION AND SERVICE BUSINESS PROCESSES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

Personnel management occupies a special place in the management system of a hotel enterprise, as human resources constitute its main strategic resource and greatest value. The efficiency of the core business processes of a hotel, as well as the level and quality of service that directly affect guest satisfaction, depend on the quantitative and qualitative composition of personnel. Based on the analysis of general performance indicators of enterprises by types of economic activity for the period 2021–2024, key trends and factors influencing the development and reproduction of personnel in hotel and restaurant enterprises were identified. The most significant factors include the level of business profitability, capital investments in intangible assets, average monthly wages, the number of employed workers, and personnel costs. It was determined that investments and increased expenditures on personnel contribute to improving service quality, enhancing the organization of service business processes, and strengthening the competitive positions of hospitality enterprises. The expediency of implementing motivational programs aimed at the development and reproduction of personnel in order to improve the quality of service business processes has been substantiated. It has been proven that corporate culture and personnel policy play a decisive role in the development, retention, and reproduction of staff in hospitality enterprises, as they shape value orientations, behavioural norms, and motivational attitudes of employees. It was determined that the key factors for the development of hospitality enterprises include the development of human capital, digitalization of HR processes, the formation of sustainable personnel strategies, support for the psycho-emotional well-being of employees, and investments in educational programs.

Keywords: hotel and restaurant business; labor resources; personnel development; business processes; reproduction of labor resources; hospitality industry

Вступ. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш чутливих галузей економіки, що гостро реагує на зовнішні фактори - соціальні, економічні, політичні та безпекові.

І зараз, у сучасних українських умовах, зумовлених війною, масовою міграцією працездатного населення, руйнуванням інфраструктури та зміною попиту на послуги, саме питання ефективного управління персоналом сфери туризму і гостинності набуває стратегічного значення.

Саме персонал - його компетентність, стійкість, мотивація й готовність до змін - визначає здатність підприємств індустрії гостинності адаптуватися, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати відновлення галузі після кризи.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.

У багатьох дослідженнях [1-6] підкреслюється, що працівники є невід'ємною частиною готельно-ресторанного бізнесу, оскільки послуга створюється у процесі безпосередньої взаємодії персоналу й гостей. Тому персонал готелю розглядається не лише як трудовий ресурс, а як ключовий носій сервісної

цінності та активний учасник процесу надання послуг. Саме персонал забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтом, формуючи сприйняття якості сервісу та імідж підприємства. «Співробітники готельного господарства є важливою, частиною кінцевого продукту, тому якість послуг залежить від кваліфікації та поінформованості працівників» [2, с. 31], що визначає особливу роль людського капіталу у формуванні сервісних бізнес-процесів, іміджу та ринкової позиції готелю чи ресторану.

В умовах воєнного стану та постійних загроз для бізнесу ефективне управління персоналом перетворюється на ключову компетенцію керівництва. Підприємства вимушені працювати з обмеженими кадровими ресурсами, боротися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, впроваджувати інноваційні інструменти мотивації й утримання працівників, модернізувати процеси підбору та навчання. Від того, наскільки швидко та якісно буде забезпечено розвиток персоналу, залежить здатність підприємства готельно-ресторанного бізнесу до стійкості й подальшого розвитку.

Варто зазначити, що управління персоналом займає особливе місце в системі управління

готельним підприємством, оскільки людські ресурси є його основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю. Від кількісного та якісного складу персоналу залежить ефективність виконання основних бізнес-процесів готелю, а також рівень і якість сервісу, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей. Саме працівники забезпечують реалізацію сервісних процесів на всіх етапах обслуговування клієнтів - від бронювання до виїзду. Водночас зі збільшенням чисельності персоналу ускладнюється процес управління та координації дій між структурними підрозділами, що потребує чіткої організації бізнес-процесів і сервісної діяльності. Рівень ефективності використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів значною мірою залежить від процесів формування персоналу, а також від забезпечення його кількісної та якісної збалансованості. Саме людський потенціал визначає результати господарської діяльності підприємства, його науково-технічний прогрес і соціальний розвиток. При цьому зі зростанням чисельності працівників ускладнюється процес управління персоналом, посилюється потреба в координації дій між структурними підрозділами та підвищуються вимоги до організаційних механізмів управління бізнес-процесами та персоналом, як їх виконавця.

За таких умов надзвичайно важливим та цікавим постає подальше дослідження питань управління трудовими ресурсами в системі організації готельного господарства та сервісних бізнес-процесів індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Останнім часом, в умовах сьогодення, питанням менеджменту, аналізу, контролю та управління персоналу як ключового ресурсу стійкості та розвитку підприємств сфери гостинності та туризму присвячується велика кількість наукових досліджень.

Зокрема науковцями Н. Ю., Балацькою, К. В. Каленік та В. І. Скринніком в роботі [2] проведено аналіз інтелектуального потенціалу трудових ресурсів готельного підприємства та визначено основні фактори впливу на напрями і можливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу, до яких віднесено розвиток мереж готельного бізнесу, новітні комп'ютерні технології та поглиблення ресторанної спеціалізації, високопрофесійна підготовка та технічна грамотність працівників.

М. О. Рябенка та І. О. Мазуркевич [3] дослідили процес управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства, за результатами якого виявлено основні кадрові проблеми, пов'язані з якістю персоналу: відсутність профільної освіти, відсутність необхідних професійних та особистих якостей, низька адаптивність працівників до високих психічних та фізичних навантажень, до темпу роботи та до роботи в стресових ситуаціях, наявність проблем з підтримкою персоналу та проблем командоутворення.

Привертають увагу наукові дослідження науковців Н. В. Якименко-Терещенко, К. В. Куниці та

М. В. Кармінської-Білобрової [4], які запропонували рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів сфери послуг та підвищення продуктивності праці на основі якісного управління персоналом, що включатиме правильний розподіл обов'язків, моніторинг робочого часу та управління командною роботою. Науковцями доведено, що управління персоналом, орієнтоване на задоволення потреб та інтересів співробітників, сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, що в свою чергу підвищує рівень мотивації, лояльності та ефективності праці.

Дуже цікавими є дослідження науковців В. Джеджули, І. Спіфанової та Л. Ткачук [5], за результатами яких розроблено модель управління продуктивністю праці через мотивацію праці персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що в свою чергу дозволяє прогнозувати вплив мотиваційної системи на продуктивність праці та дозволяє вирішити питання з підбором, або розробкою важелів управління продуктивністю через мотивацію.

Науковцями К. Паламарчук та Д. Чумак в роботі [6], доведено необхідність систематичного навчання працівників готелів як підґрунтя підвищення ефективності їхньої діяльності та покращення якості готельного обслуговування на основі інноваційних методів, що в свою чергу надасть прискорення адаптації новачків, професійний розвиток їхніх вмінь та знань та покращення комунікації з відвідувачами та керівництвом.

Науковцями М. С. Пантелєєвим та В. О. Гаркушою в роботі [7] запропоновано оцінку якості людського капіталу підприємства проводити з врахуванням таких показників як: освітній рівень персоналу; чисельність працівників, які мають науковий ступінь; кількість працівників які навчено новим професіям; кількість винахідників та раціоналізаторів; витрати на професійне навчання персоналу підприємства.

Як бачимо, аналіз наукових літературних джерел та дослідження науковців, свідчать про актуальність питань щодо управління, розвитку, мотивації та навчання трудових ресурсів сучасних підприємств в різних умовах зовнішнього оточення.

Проте виклики сьогодення потребують від науковців подальших ґрунтовних досліджень питань управління трудовими ресурсами сфери гостинності та туризму як важливої складової забезпечення ефективного функціонування підприємств, підвищення якості сервісу та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Мета статті полягає в аналізі ролі персоналу як ключового ресурсу розвитку готельно-ресторанного бізнесу України та узагальненні сучасних викликів управління трудовими ресурсами з урахуванням сервісних бізнес-процесів.

Викладення основного матеріалу дослідження.

В межах поставленої мети нашого дослідження нами проведено аналіз динаміки змін загальних показників діяльності підприємств України (табл. 1) за всіма видами економічної діяльності за 2021 – 2024

роки, в тому числі, що займаються тимчасовим розміщуванням та організацією харчування.

Таблиця 1 – Динаміка змін загальних показники діяльності підприємств України *

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Рівень рентабельності, всього, %	12,6	3,3	8,0	5,7
<i>в т. ч. - тимчасове розміщування, %</i>	9,0	-10,0	10,6	5,3
Питома вага збиткових підприємств, %	26,7	33,9	28,9	28,1
<i>- в т. ч. тимчасове розміщування, %</i>	36,3	44,2	36,1	33,7
Капітальні інвестиції в нематеріальні активи, всього, млн. грн.	30,67	20,43	30,64	43,87
<i>- в т. ч. в тимчасове розміщування, млн. грн.</i>	0,812	0,709	1,936	1,022
Кількість найманих працівників, всього, тис. осіб	7368,7	6088,1	5827,0	5809,6
<i>- в т. ч. тимчасове розміщення, тис. осіб</i>	186,4 /2,5%	125,5 /2,1%	143,4 /2,46%	147,8 /2,54%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14014	14847	17442	21473
<i>- в т. ч. тимчасове розміщування, грн.</i>	8543	9367	12300	15881
Кількість суб'єктів господарювання: усього, тис. од.	1956,3	1732,6	1913,3	1949,4
<i>- в т. ч. тимчасове розміщення, тис. од.</i>	69,7 /3,26%	57,7 /3,33%	67,3 /3,51%	72,8 /3,73%
Витрати на персонал, млн. грн. всього	1248,38	1107,10	1271,55	1516,19
<i>в т. ч. - тимчасове розміщення</i>	3,143 /0,25%	2,097 /0,18%	2,603 /0,21%	3,356 /0,22%

* складено за [8]

Зростання рівня рентабельності (збитковості) підприємств (табл. 1) в 2023 (8,0 %) та в 2024 (5,7 %) році в порівнянні з 2022 роком (3,3%) загалом по Україні свідчить про поступову адаптацію суб'єктів господарювання до умов воєнного стану, відновлення операційної діяльності та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Підтвердженням цьому є зростання показників рентабельності підприємств тимчасового розміщення.

Скорочення питомої ваги збиткових підприємств як в цілому по Україні в 2023 році (28,9%) та (28,1%) в 2024 році в порівнянні з 2022 роком (33,9%) та зменшення питомої ваги кількості збиткових підприємств тимчасового розміщення з рівня 44,2% в 2022 році до рівня 33,7% в 2024 році свідчить про поступове відновлення платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання, а також про підвищення результативності управлінських рішень.

Зростання кількості суб'єктів господарювання з 1732,6 тис. од. в 2022 році до рівня 1949,4 тис. од. в 2024 році в цілому по Україні та відповідне зростання підприємств з тимчасового розміщення та організації харчування з рівня 57,7 тис. од. до рівня 72,8 тис. од. в 2024 році свідчать, що незважаючи на обмеженість фінансових і матеріальних можливостей, підприємства готельно-ресторанного бізнесу змогли оптимізувати

витрати, переглянути структуру своїх бізнес-процесів і зосередитися на найбільш рентабельних напрямках діяльності.

Як бачимо з табл. 1 невелике зростання кількості найманих працівників на підприємствах тимчасового розміщення у цей період (з рівня 125,5 тис. осіб в 2022 році до рівня 147,8 тис. осіб в 2024 році) підтверджує відновлення ділової активності та зростання потреби таких підприємств у персоналі як ключовому ресурсі реалізації сервісних бізнес-процесів.

А зростання обсягів капітальних інвестицій у нематеріальні активи підприємств по Україні в зазначений період з рівня 20,43 млн. грн. до рівня 43,87 млн. грн. в 2024 році (табл.1) є індикатором зміни пріоритетів розвитку підприємств у бік інвестицій у людський капітал, цифрові технології та сервісні інновації. Це підтверджує й динаміка зростання інвестицій у нематеріальні активи підприємств сфери гостинності з рівня 0,709 млн. грн. в 2022 році до рівня 1,022 млн. грн. в 2024 році та динаміка зростання витрат на персонал з рівня 2,097 млн. грн. в 2022 році до рівня 3,356 млн. грн. в 2024 році.

Так інвестиції та збільшення витрат на персонал сприяють підвищенню якості сервісу, удосконаленню організації сервісних бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємств сфери гостинності та туризму навіть в умовах підвищеної нестабільності.

За аналізом літературних джерел та наукових праць [1-7, 9] необхідно особливу увагу приділяти персоналу підприємств сфери гостинності, оскільки ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємств, якість надання послуг і результативність сервісних бізнес-процесів. Для готельно-ресторанного бізнесу значення персоналу є визначальним, адже саме працівники забезпечують реалізацію основних операційних процесів і формування споживчої цінності послуг, що відображається у ключових показниках діяльності та перспективах подальшого розвитку підприємств.

Привертає увагу сучасний погляд науковців на персонал у готельно-ресторанному господарстві не тільки як на трудовий ресурс, але як на складний соціально-економічний феномен, який поєднує професійні компетенції, інтелектуальні здібності, комунікативні навички та емоційну культуру працівників. На відміну від матеріальних чинників виробництва, людський ресурс є динамічним, здатним до саморозвитку й адаптації, а відтак стає стратегічним управлінським ресурсом. Саме трудові ресурси формують систему, у якій «існує взаємозв'язок (структура), що визначає положення кожного елемента (людини) у загальній системі сфери послуг» [2, с. 32]. Такий персонал забезпечує взаємодію між підприємством сфери послуг і споживачем, тому рівень підготовки, поведінка та комунікативна культура працівників визначають результативність роботи всього бізнесу.

Як ми визначали раніше, якість персоналу безпосередньо впливає на якість готельно-ресторанного продукту. У статті М. О. Рябенкої та І. О. Мазуркевич стверджується, що «... персонал – це невід'ємна частина готельно-ресторанного продукту... якість продукту

(послуги) безпосередньо залежить від якості персоналу» [3, с. 77]. Таким чином, необхідно звертати увагу саме на формування якісних показників діяльності працівників сфери послуг, оскільки саме якість обслуговування стає конкурентною перевагою сучасного підприємства. При цьому зазначимо, що особливі уваги потребує мотивація працівників. За даними досліджень, мотивація є одним із визначальних чинників підвищення продуктивності: «мотивація вважається одним з важливих факторів підвищення ефективності діяльності готельного підприємства» [6, с. 205]. Від того, наскільки працівник залучений та задоволений умовами праці, залежить якість обслуговування гостей і стабільність роботи підприємства, «...тому керівник підприємства має сформувати систему мотивації співробітників, тим самим розвивати в них відповідні мотиви і послаблювати слабкі сторони» [6, с. 205]. Для удосконалення роботи персоналу готелів, враховуючи вимоги сьогодення, за необхідне, пропонується: формувати програми навчання шляхом введення збільшеної кількості практичних занять; проводити структурування навчального процесу з використанням інноваційних підходів; перебудовувати систему підготовки фахівців, впроваджуючи при цьому сучасні технології; збільшувати години навчання, призначені на виробничу практику; створювати тренінг-центри безпосередньо в готельному підприємстві [6, с. 206].

Сучасна система управління персоналом у сфері гостинності ґрунтується на зростанні ролі інтелектуальної праці. Дослідження [2] вказує, що важливим завданням є «аналіз та характеристика інтелектуального потенціалу трудових ресурсів підприємства та його ролі в підвищенні ефективності управління господарською діяльністю» [2, с. 31]. Що в свою чергу означає, що знання, професійний досвід, емоційний інтелект та здатність працівників до навчання стають ключовими характеристиками персоналу сучасного готелю чи ресторану.

Основні інноваційні підходи до підбору, мотивації та утримання персоналу в готельному бізнесі, а також їхні очікувані результати запропоновані науковцями в роботі [9, с. 74], відображено в табл. 2.

Таблиця 2 – Інноваційні підходи мотивації та утримання персоналу в готельному бізнесі [9, с. 74]

Кадровий аспект	Інноваційні підходи	Результати
Підбір персоналу	Рекрутинг на основі ІІІ, автоматизовані платформи	Підвищена ефективність, диверсифікація робочої сили, покращений клієнтський досвід
Мотивація	Гейміфікація, індивідуалізація, розвиток кар'єри	Підвищена зацікавленість, вища продуктивність, індивідуальні можливості для зростання
Утримання персоналу	Сильна корпоративна культура, гнучкі умови, безперервне навчання	Підвищення задоволеності роботою, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності

Також важливим є навчання персоналу підприємств сфери гостинності як фактор утримання персоналу та зростання його зацікавленості в результатах своєї праці. У дослідженні

Н. В. Якименко-Терещенко [4] наголошено, що «навчений та мотивований персонал здатен надати високий рівень сервісу, що є ключовим фактором у задоволенні клієнтів та збереженні їх лояльності.

Якісне управління персоналом допомагає оптимізувати бізнес-процеси та підвищує продуктивність праці. Це включає правильне розподіл обов'язків, моніторинг робочого часу, управління командною роботою та ін. [4, с. 81].

Корпоративна культура та кадрова політика відіграють визначальну роль у розвитку, збереженні й відтворенні персоналу підприємств сфери гостинності, оскільки саме вони формують ціннісні орієнтири, норми поведінки та мотиваційні установки працівників. У статті В. В. Старовойт [9] підкреслено, що заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури та безперервного навчання, «створюють сприятливе середовище, що сприяє лояльності та професійному зростанню» [9, с. 72].

Ми згодні з цим визначенням, оскільки вважаємо, що чітко сформована кадрова політика забезпечує ефективний управлінський підхід до добору, адаптації, навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню професійного рівня працівників і зменшенню плинності кадрів.

Впевнені, що ефективна корпоративна культура та продумана кадрова політика також сприяють удосконаленню сервісних бізнес-процесів, оскільки забезпечують узгодженість дій персоналу, чітке дотримання стандартів обслуговування та підвищення відповідальності за результати роботи. Тому, «у процесі реалізації інноваційних підходів в управлінні персоналом у сфері послуг важливо сформулювати сучасну кадрову стратегію, що ґрунтується на: - комплексному підході та поєднанні технологій управління (екологізації, управління знаннями і т.д.); - синергетичному ефекті командного, гендерного, мережевого менеджменту; - використанні різних моделей корпоративного управління людським капіталом, залежно від чисельності персоналу [4, с. 81].

Ефективна кадрова політика є ключовим інструментом для покращення кадрового потенціалу та управління розвитком підприємства готельного господарства. Нижче наведено складові, які можуть бути використані для вдосконалення кадрової складової ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління [4, с. 447].

1. Планування кадрових потреб. Аналізування поточного та майбутнього кадрового складу, ідентифікація потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

2. Залучення та найм. Розробка ефективних процедур найму та відбору персоналу, враховуючи професійні навички, досвід та потенціал кандидатів

3. Розвиток і навчання персоналу. Розробка системи навчання та розвитку персоналу, включаючи тренінги, семінари, курси та інші форми професійного зростання.

4. Мотивація та стимулювання. Застосування ефективних систем мотивації, включаючи фінансові

ініціативи, премії, можливості кар'єрного зростання та розвитку.

5. Оцінка та контроль. Встановлення системи оцінки праці, включаючи регулярні огляди роботи, зворотний зв'язок та контроль досягнення поставлених цілей.

6. Комунікація та залучення персоналу. Створення ефективних комунікаційних каналів для залучення персоналу до участі в прийнятті рішень і впровадженні нових ініціатив.

Впровадження цих складових управління професійним розвитком персоналу допоможе підприємству готельного господарства покращити якість своїх послуг, збільшити задоволеність персоналу та стимулювати розвиток підприємства у цілому [4, с. 447].

Висновки. За результатами проведеного дослідження [1-9] в роботі:

- визначено тенденції та фактори впливу на розвиток персоналу підприємств сфери гостинності, до яких доцільно відносити: рентабельності діяльності підприємства, капітальні інвестиції в нематеріальні активи підприємства, середньомісячну заробітну плату, чисельність найманих працівників та витрати на персонал;

- визначено, що інвестиції та збільшення витрат на персонал сприяють підвищенню якості сервісу, удосконаленню організації сервісних бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємств сфери гостинності;

- обґрунтовано доцільність впровадження мотиваційних програм розвитку та відтворення персоналу з метою підвищення якості сервісних бізнес-процесів.

Список літератури

1. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [Електронний ресурс]: офіц. текст схвалений Каб. Міністрів України 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Балацька Н. Ю., Каленік К. В., Скриннік В. І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах у готельно-ресторанному бізнесі. Socio-Economic Relations in the Digital Society, С. 31-36. 2022. DOI: 10.55643/ser.1.43.2022.430
3. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*, №1. С. 75-80. 2020
4. Якименко-Терещенко, Н., Куниця, К., & Кармінська-Бєлоброва, М. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, №2, 2024. С.77-82. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.77>
5. Дзеджула В., Єпіфанова І, Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57>
6. Паламарек К., Чумак Д. Реалізація інноваційних рішень в управлінні персоналом готелю. *Вісник Чернівецького*

торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. №. 3. С. 196-208.

7. Побережна Н. М., Пантелєєв М. С., Гаркуша В. О. Трудові ресурси та їх роль в інноваційному розвитку сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 122–128.
8. Економічна статистика. Діяльність підприємств. Статистична інформація державної служби статистики. URL: <http://stat.gov.ua>
9. Старовойт В. В. Інноваційні підходи до рекрутингу, мотивації та утримання персоналу в готельній індустрії в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Вип.42. 2024. С.68-77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14039356>

References (transliterated)

1. Strategija rozvytku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026], Available at: <http://www.kmu.gov.ua> (accessed 11.11.2020)
2. Balatska N. Yu., Kalienik K. V., Skrynnyk V. I. Mistse trudovykh resursiv v intehtatsiinykh ta hlobalizatsiinykh umovakh u hotelno-restorannomu biznesi. Socio-Economic Relations in the Digital Society, S. 31-36. 2022. DOI: 10.55643/ser.1.43.2022.430.
3. Riabenka M. O., Mazurkevych I. O. Upravlinnia personalom u zakladykh hotelno-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hotel and restaurant establishments]. *Intelekt KhKhI* [Intellect XXI], no 1. pp. 75-80. 2020
4. Yakymenko-Tereshchenko, N., Kunytsia, K., & Karminska-Bielobrova, M. Upravlinnia personalom yak osnovnym resursom diialnosti sfery posluh [Personnel management as the main resource of the service sector]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)], no 2, 2024. pp.77-82. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.77>
5. Dzhdzhula V., Yepifanova I, Tkachuk L. Upravlinnia personalom pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57>
6. Palamarek K., Chumak D. Realizatsiia innovatsiinykh rishen v upravlinni personalom hoteliu [Implementation of innovative solutions in hotel personnel management]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences]. 2023. no. 3. pp. 196-208.
7. Poberezhna N. M., Panteliev M. S., Harkusha V. O. Trudovi resursy ta yikh rol v innovatsiynomu rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Labor resources and their role in innovative development of modern enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. 2017, no. 17. pp.122–128.
8. Economic statistics. Activities of enterprises *Statystychna informatsiia derzhavnoi sluzhby statystyky*. [Economic statistics. Diyalnist of enterprises]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua>.
9. Starovoit V. V. Innovatsiini pidkhody do rekrutynhu, motyvatsii ta utrymannia personalu v hotelnii indusrii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative approaches to recruiting, motivating and retaining staff in the hotel industry in the face of modern challenges.]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna* [Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series]. Issue 42. 2024. pp.68-77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14039356>

Надійшла (received) 20.10.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Побережна Наталія Миколаївна (Poberezhna Nataliia) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8186-2216>; e-mail: Nataliia.Poberezhna@khp.edu.ua