

Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у сфері гостинності

Стецьків А. Р.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.08.2024	Економіка	658.3.005

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14023499>

Анотація. У статті досліджується зарубіжний досвід управління персоналом у сфері гостинності та можливості його адаптації для українських підприємств. На основі порівняльного аналізу азійських, європейських та американських моделей управління персоналом визначено ключові аспекти, що впливають на мотивацію, соціальний захист та ефективність працівників. Розглянуто інноваційні методи управління, зокрема цифровізацію процесів рекрутингу та навчання, гнучкі форми зайнятості та індивідуальні програми розвитку. У статті обґрунтовано рекомендації щодо впровадження цих практик у контексті українського ринку гостинності. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці ефективних механізмів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Теоретична цінність дослідження полягає у формуванні концептуальних основ для подальших наукових розвідок і вдосконалення навчальних програм у сфері гостинності.

Ключові слова: управління персоналом, гостинність, мотивація працівників, цифровізація, соціальний захист, інноваційні методи.

Foreign experience of personnel management mechanisms in the field of hospitality

Abstract. The hospitality sector plays a key role in the development of the national economy, as it not only contributes to the growth of tourist flow and the creation of new jobs but also shapes the country's positive image on the international stage. In the context of global changes and increasing competition, hospitality enterprises face a need to improve approaches to personnel management, as the quality of service determines their competitiveness and resilience in the market. The experience of foreign countries that have achieved significant success in developing the hospitality industry points to opportunities for adopting new models and innovative methods aimed at enhancing personnel efficiency and improving working conditions.

The purpose of this article is to study and analyze foreign personnel management practices in the hospitality sector, particularly the characteristics of Asian, European, and American models, which differ in approaches to motivation, social protection, and technology use. Based on a comparative analysis, the key principles have been identified that enable high levels of employee satisfaction, increased service efficiency, and sustainable enterprise growth. The article examines foreign experience in personnel management within the hospitality industry and explores the possibilities of adapting it for Ukrainian enterprises. Through the comparative analysis of Asian, European, and American personnel management models, key aspects influencing employee motivation, social protection, and efficiency have been identified.

¹Національний університет «Львівська політехніка» <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

Innovative management methods, such as digitization of recruitment and training processes, flexible employment formats, and individual development programs, are reviewed. The article substantiates recommendations for implementing these practices within the Ukrainian hospitality market. The practical significance of the results lies in the development of effective mechanisms to enhance competitiveness and resilience of enterprises. The theoretical value of the research is in forming conceptual foundations for further academic exploration and improving training programs in the hospitality sector.

Keywords: personnel management, hospitality, employee motivation, digitization, social protection, innovative methods.

Вступ

Сфера гостинності відіграє ключову роль у розвитку національної економіки, адже вона не тільки сприяє зростанню туристичного потоку та створенню нових робочих місць, але й формує позитивний імідж країни на міжнародній арені. У контексті глобальних змін і постійного посилення конкуренції підприємства гостинності стикаються з потребою у вдосконаленні підходів до управління персоналом, оскільки саме якість обслуговування визначає їхню конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Досвід зарубіжних країн, що досягли значних успіхів у розвитку сфери гостинності, вказує на можливості застосування новітніх моделей та інноваційних методів, спрямованих на підвищення ефективності персоналу та покращення умов праці.

Метою цієї статті є вивчення та аналіз зарубіжних практик управління персоналом у сфері гостинності, зокрема особливостей азійської, європейської та американської моделей, які відрізняються підходами до мотивації, соціального захисту та використання технологій. На основі порівняльного аналізу визначено ключові принципи, що дозволяють забезпечити високий рівень задоволеності працівників, збільшити ефективність обслуговування та досягти стійких показників розвитку підприємств.

Зазначену тематику досліджували такі науковці: Багрин І. С., Бережна К. О., Бровенко Т. В., Бай А., Гомонець Т. В., Гугул О. Я., Гуменюк А. М., Джинджоян В. В., Демчук Л., Ільчишин А., Каленська В., Коваленко О., Маковецька Н., Непочатенко В. О., Правдюк М., Толок Н. А., Тарасюк Г., Хитра О. В., Черчик Л., Шаповаленко Д. О., Якименко-Терещенко Н. та інші.

Актуальність дослідження обумовлена потребою українських підприємств адаптувати найкращі зарубіжні практики до місцевих умов, зокрема в умовах трансформаційної економіки та викликів, пов'язаних із пандемією та повномасштабним військовим вторгненням РФ. Результати цього дослідження сприятимуть покращенню якості управління персоналом у вітчизняних підприємствах гостинності та слугуватимуть основою для розробки ефективної кадрової стратегії, що відповідатиме сучасним потребам і можливостям ринку.

Результати

Український сегмент сфери гостинності, що охоплює готельний бізнес, ресторанний сервіс, туризм та суміжні послуги, має унікальний потенціал завдяки багатій культурній спадщині, стратегічному географічному розташуванню та природному різноманіттю, що приваблюють як внутрішніх, так і іноземних туристів. Однак у процесі розвитку галузі зберігаються істотні труднощі, зумовлені перехідним характером української економіки. Умови трансформаційної економіки супроводжуються нестабільністю, що призводить до недостатнього фінансування підприємств гостинності, а також до обмеженості ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази та навчання персоналу.

Незважаючи на значний потенціал, сфера гостинності залишається недорозвиненою через низьку ефективність державної політики підтримки та нестабільний інвестиційний клімат, що знижує привабливість галузі для вітчизняних та закордонних інвесторів. Недостатня увага до стратегічного планування, відсутність спеціалізованих програм стимулювання та обмеженість у підтримці інноваційних проєктів призводять до застою у розвитку цієї галузі, що могла б стати важливим двигуном економічного зростання країни.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія російської федерації ще більше ускладнили ситуацію, завдавши серйозних втрат бізнесу, знизивши попит на послуги, а також змусивши значну частину підприємств закритися або оптимізувати діяльність у надскладних умовах. Виклики, спричинені цими факторами, зумовлюють нагальну потребу в системних реформах, мобілізації ресурсів та розробці комплексної державної політики, спрямованої на підтримку сфери гостинності як важливого елемента національної економічної стійкості та культурного надбання України.

З огляду на складні умови, в яких опинилася сфера гостинності в Україні, зростає потреба в оптимізації управлінських процесів, зокрема в частині управління персоналом, адже саме він є основним рушієм якості обслуговування та конкурентоспроможності. Ефективне управління кадрами вимагає глибокого розуміння як специфіки цієї галузі, так і особливостей впливу зовнішніх факторів на організаційну культуру та мотивацію працівників.

У світлі досвіду інших країн, що зазнавали подібних кризових викликів, теоретичні засади управління персоналом у сфері гостинності набувають особливої актуальності. Вивчення сучасних підходів та моделей, які виправдали себе в умовах високої нестабільності, дає можливість збудувати основу для адаптації успішних практик до українського контексту. Таким чином, аналіз та узагальнення теоретичних основ управління персоналом у цій сфері постає необхідним кроком на шляху до відновлення та зміцнення українського сегмента гостинності, що прагне вистояти перед сучасними викликами та забезпечити стійкий розвиток національної економіки.

Управління персоналом у сфері гостинності вимагає врахування широкого спектру факторів, які забезпечують високу якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємств. Серед них особливо виділяються клієнтоорієнтованість, стресостійкість та гнучкість працівників, кожна з яких є фундаментальною для забезпечення стійкості та ефективності в роботі. У Таблиці 1 проаналізовано основні фактори, які визначають специфіку управління персоналом у сфері гостинності, їх пояснення та приклади практичного застосування у повсякденній роботі.

Таблиця 1

Фактори управління персоналом у сфері гостинності

Група	Фактор	Пояснення	Приклад
Клієнтоорієнтованість	Комунікабельність	Здатність налагоджувати комунікацію з клієнтами, забезпечуючи комфортний контакт.	Привітання клієнта, встановлення довірного контакту з перших секунд.
	Емпатія	Розуміння потреб та емоцій клієнтів, що дозволяє забезпечити персоналізоване обслуговування.	Розуміння потреб клієнта без зайвих запитань, вміння реагувати на невербальні сигнали.

АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ
Випуск 34/2024

Група	Фактор	Пояснення	Приклад
	Вміння вирішувати конфлікти	Навички запобігання та швидкого вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами.	Врегулювання суперечки між клієнтами або розв'язання скарги на якість обслуговування.
Стресостійкість	Контроль емоцій	Здатність зберігати спокій та професійність у складних ситуаціях.	Збереження спокою при конфлікті з клієнтом, демонстрація професійної поведінки.
	Швидка адаптація	Здатність швидко адаптуватися до змін у робочому процесі та реагувати на нестандартні ситуації.	Перехід на нову систему обслуговування без стресу, адаптація до непередбачених обставин.
	Стійкість до навантажень	Стійкість до високого робочого навантаження та здатність ефективно працювати під тиском.	Робота протягом тривалого часу без помилок, зберігаючи високу якість обслуговування.
Гнучкість	Адаптивність до графіка	Гнучкість у розподілі робочих годин, готовність працювати у вихідні дні або понаднормово.	Робота поза встановленим графіком у піковий сезон або в період свят.
	Готовність до змін	Відкритість до змін в робочих процесах, нових стандартів або методів обслуговування.	Впровадження нових технологій або оновлених стандартів роботи.
	Творчий підхід до роботи	Здатність знаходити нестандартні рішення для виконання завдань або підвищення якості обслуговування.	Пошук індивідуального підходу до клієнта або креативне вирішення проблеми з обслуговуванням.

Сформовано автором за [1-4]

Розмаїття мотиваційних підходів та методів залучення персоналу у сфері гостинності, які застосовуються за кордоном, відображає багатогранність

управлінських підходів, що адаптовані до культурних, соціальних та економічних особливостей кожної країни. Зокрема, успішність цих практик значною мірою визначається не лише універсальними принципами мотивації, але й глибоким розумінням місцевих потреб працівників та клієнтів, що вимагає індивідуалізації управлінських рішень. Дослідження відмінностей між азійськими, європейськими та американськими моделями управління дозволяє не лише побачити різницю в підходах, але й оцінити їхню ефективність у різних умовах, що особливо важливо для адаптації найкращих практик до українського контексту.

Азійська модель управління персоналом у сфері гостинності ґрунтується на принципах колективізму, глибокої поваги до праці та орієнтації на постійне вдосконалення, які яскраво відображені у японській філософії «кайдзен». Такий підхід передбачає, що кожен працівник, незалежно від свого положення в організації, є важливою частиною загального успіху підприємства і має можливість вносити свої пропозиції щодо оптимізації процесів [5].

Філософія «кайдзен» стимулює персонал до безперервного поліпшення робочих процесів і самовдосконалення, зосереджуючи увагу на дрібних, але постійних змінах, що в довготривалій перспективі сприяють підвищенню ефективності та якості обслуговування клієнтів. У готельно-ресторанній сфері це означає щоденну роботу над покращенням стандартів обслуговування, підвищенням уваги до деталей та адаптацією до потреб клієнтів у режимі реального часу. Завдяки такому підходу працівники відчують підтримку та залученість у процеси управління, що сприяє формуванню в них почуття відповідальності та командного духу. Азійська модель активно використовує командні зустрічі, тренінги та спеціальні освітні програми для обміну ідеями та підвищення кваліфікації, що дозволяє досягати високого рівня клієнтоорієнтованості та забезпечувати постійний розвиток як окремих співробітників, так і всього підприємства [6].

Таким чином, азійська модель управління у сфері гостинності, підкріплена культурними цінностями та філософією «кайдзен», створює унікальну систему, яка ефективно поєднує особистий розвиток працівників з безперервним вдосконаленням якості обслуговування, що є значущим елементом конкурентної переваги на ринку.

Європейський підхід до управління персоналом у сфері гостинності акцентує увагу на соціальному захисті працівників, дотриманні етичних норм та забезпеченні трудових прав, що формує стабільну та стійку робочу атмосферу. Ключовою характеристикою цієї моделі є розвинена система соціальних гарантій, яка включає медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплату відпусток і лікарняних, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям [7]. Завдяки цим умовам працівники відчують себе захищеними, що підвищує їхню лояльність і мотивацію до якісного виконання своїх обов'язків.

Значну увагу європейські підприємства приділяють корпоративній етиці та побудові довірливих відносин між керівництвом і персоналом. Дотримання етичних стандартів, що включає недискримінаційний підхід, рівні можливості для кар'єрного зростання та гідні умови праці, не лише створює позитивний імідж компанії, а й сприяє залученню висококваліфікованих кадрів. У сфері гостинності, де людський фактор є визначальним, ці аспекти дозволяють підприємствам досягати високого рівня задоволеності як працівників, так і клієнтів.

Європейський підхід також передбачає обов'язкове дотримання міжнародних та національних стандартів трудового права, що забезпечує захист прав працівників на всіх рівнях і сприяє уникненню конфліктних ситуацій. Постійне навчання та підтримка професійного розвитку працівників є ще однією важливою складовою цієї моделі, яка дозволяє підприємствам підвищувати якість обслуговування та відповідати вимогам сучасного ринку [8].

Таким чином, європейський підхід до управління персоналом у сфері гостинності створює умови, за яких працівники відчують себе частиною надійної і соціально відповідальної організації, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та дозволяє забезпечити стабільність і високу якість обслуговування клієнтів.

Американська модель управління персоналом у сфері гостинності відзначається прагматичним підходом, орієнтованим на досягнення високих результатів та ефективність. У цій моделі ключову роль відіграє здатність працівників виконувати свої обов'язки максимально продуктивно, дотримуючись високих стандартів сервісу та орієнтуючись на кінцевий результат. Результативність часто оцінюється за чіткими показниками, такими як задоволеність клієнтів, час обслуговування та обсяги реалізованих послуг, що дозволяє керівництву об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у загальний успіх підприємства [7].

Американська модель активно використовує інноваційні технології для підвищення ефективності персоналу та оптимізації процесів обслуговування. Застосування сучасних програмних рішень, автоматизованих систем управління, мобільних додатків для спілкування з клієнтами та систем обліку допомагає значно знижувати витрати часу на виконання рутинних операцій, надаючи працівникам можливість більше зосереджуватися на якості обслуговування. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє персоналу мати швидкий доступ до інформації про клієнтів, їхні уподобання та історію взаємодії, що сприяє персоналізації обслуговування [9].

Додатково, американська модель акцентує увагу на системах винагород, які базуються на досягненні конкретних результатів. Такий підхід включає бонуси, програми матеріального заохочення, гнучкі системи оплати, які безпосередньо залежать від продуктивності працівника, що стимулює високий рівень мотивації та відданості роботі. У сфері гостинності, де клієнтоорієнтованість та швидкість обслуговування є пріоритетом, така модель дозволяє забезпечити відмінну якість послуг та досягти високої ефективності підприємства.

Таким чином, американська модель управління персоналом, з її акцентом на результативність і застосуванням інноваційних рішень, формує систему, що сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку, збереженню конкурентної переваги та стабільності в умовах постійної динаміки сучасного бізнес-середовища.

Досвід зарубіжних країн демонструє значні успіхи в адаптації управлінських моделей до умов сучасного ринку, що дозволяє досягати високих показників якості та ефективності в сфері гостинності. Порівняльний аналіз азійських, європейських та американських підходів показав, що ключовими факторами успішного управління персоналом є гнучкість, орієнтація на довгостроковий розвиток, соціальна відповідальність і технологічна інноваційність. Впровадження цих підходів у практику українських підприємств може стати запорукою їхнього ефективного функціонування та здатності адаптуватися до кризових ситуацій.

Наступний етап дослідження зосереджений на інноваційних методах управління персоналом у сфері гостинності, які вже довели свою ефективність за кордоном. Завдяки впровадженню новітніх технологій, гнучким графікам роботи, програмам професійного розвитку та індивідуальним підходам до мотивації, зарубіжні підприємства гостинності підвищують продуктивність персоналу та досягають високої якості обслуговування. Розгляд цих інноваційних методів надає можливість оцінити їхній потенціал для реалізації в умовах українського ринку гостинності.

Цифровізація процесів рекрутингу та навчання у сфері гостинності є одним із найперспективніших напрямів сучасного управління персоналом, що забезпечує високий рівень ефективності й точності підбору та розвитку кадрів. Використання алгоритмів та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси найму,

автоматизуючи аналіз резюме, підбір кандидатів на основі необхідних компетенцій і характеристик, а також прогнозуючи, наскільки працівник підходить для роботи у конкретних умовах підприємства [10]. Такий підхід не лише економить час рекрутерів, а й підвищує ймовірність найму дійсно кваліфікованого та мотивованого персоналу.

AI-технології також відіграють важливу роль у навчанні працівників, забезпечуючи індивідуалізований підхід та адаптивні навчальні платформи. Інтерактивні платформи для навчання дозволяють працівникам самостійно освоювати нові навички та проходити тренінги у зручний для них час, що підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою. Наприклад, інтерактивні програми можуть включати модулі з тренування комунікативних навичок, стресостійкості та клієнтоорієнтованості, що є ключовими для сфери гостинності [11]. Завдяки таким технологіям працівники мають змогу не тільки отримувати актуальні знання, а й розвивати практичні навички в умовах, наближених до реальних.

Зарубіжні компанії у сфері гостинності активно застосовують ці технології, розуміючи, що цифровізація процесів рекрутингу та навчання дозволяє створити гнучку, швидко адаптивну команду, здатну відповідати на динамічні виклики сучасного ринку та підтримувати високий рівень обслуговування. Такий підхід може стати цінним прикладом для українських підприємств, що прагнуть розвиватися в умовах глобальної конкуренції та нестабільності.

Гнучкі форми зайнятості та робочих графіків є важливим компонентом сучасного управління персоналом у сфері гостинності, що дозволяє підприємствам не лише оптимізувати робочі процеси, але й підвищити задоволеність працівників. Зарубіжні практики показують, що запровадження гнучкого графіку сприяє зниженню стресу серед працівників, поліпшенню балансу між роботою та особистим життям, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Один із прикладів успішного застосування гнучких графіків - це впровадження змінних графіків, які дозволяють працівникам вибирати зручні для них години роботи, особливо в періоди високого попиту [12]. Такі дії дозволяють готелям та ресторанам підтримувати необхідний рівень обслуговування, особливо у вихідні та святкові дні, при цьому надаючи персоналу можливість самостійно планувати свій робочий час.

Іншим прикладом є практика скороченого робочого тижня, коли працівники працюють чотири повних дні замість п'яти, отримуючи додатковий день для відпочинку, що позитивно впливає на їхнє самопочуття та рівень задоволеності роботою. Деякі компанії пропонують також варіанти часткової зайнятості, що дозволяє працівникам обирати кількість годин, яку вони готові працювати, особливо це корисно для студентів та осіб, які поєднують роботу з іншими обов'язками [8].

Зазначені практики не лише підвищують привабливість підприємства як роботодавця, але й сприяють формуванню лояльного, мотивованого персоналу, який готовий працювати з відданістю та дотримуватися високих стандартів обслуговування. Гнучкі форми зайнятості стають особливо важливими в умовах сучасних викликів, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування та стійкість у нестабільних умовах.

Програми індивідуального розвитку та кар'єрного зростання відіграють важливу роль у підвищенні результативності працівників у сфері гостинності, сприяючи формуванню висококваліфікованого, відданого персоналу. Зарубіжні підприємства все частіше впроваджують такі програми, усвідомлюючи, що інвестиції в розвиток навичок і здібностей працівників приносять значні вигоди як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Менторські програми, у яких досвідчені співробітники надають підтримку молодим фахівцям, дозволяють новачкам швидше адаптуватися до специфіки роботи, опановувати тонкощі обслуговування клієнтів і розвивати професійні навички. Такий

підхід не лише скорочує час на навчання, але й сприяє зміцненню командної роботи та створенню атмосфери взаємної підтримки [13].

Коучинг, як індивідуальна форма розвитку, орієнтована на виявлення та максимальне розкриття потенціалу кожного працівника, допомагає персоналу визначати особисті цілі, вдосконалювати навички управління часом, комунікації та вирішення конфліктів [14]. Завдяки цьому працівники стають більш впевненими у своїх силах і краще справляються з викликами, що позитивно позначається на рівні обслуговування клієнтів.

Кар'єрне планування, що включає визначення індивідуальної траєкторії розвитку, дозволяє працівникам бачити перспективи свого професійного зростання та розуміти, яких зусиль потрібно докласти для досягнення вищих позицій. Такий підхід значно підвищує мотивацію персоналу, знижуючи рівень плинності кадрів, що є критичним для підтримання стабільності та конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Отже, індивідуальний розвиток та кар'єрне зростання, підтримані менторськими програмами, коучингом і плануванням кар'єри, створюють умови для професійного вдосконалення працівників і сприяють підвищенню їхньої результативності. Такі практики формують у персоналу відчуття власної значущості та належності до організації, що, в свою чергу, забезпечує високий рівень відданості роботі та прагнення до досягнення нових вершин.

У Таблиці 2 сформовано рекомендації щодо впровадження зарубіжних практик для підвищення ефективності українських підприємств у сфері гостинності. Використання запропонованих механізмів сприятиме оптимізації роботи, підвищенню рівня обслуговування та загальній конкурентоспроможності вітчизняних компаній.

Таблиця 2

Синтез ефективних механізмів для українських підприємств у сфері гостинності

Зарубіжна практика	Рекомендації для впровадження в Україні	Очікувані результати
Використання AI-технологій для рекрутингу та навчання	Впровадження систем штучного інтелекту для автоматизації процесів підбору персоналу та інтерактивних платформ для навчання працівників.	Оптимізація процесів найму, зменшення витрат на рекрутинг, підвищення якості навчання та адаптації кадрів.
Гнучкі графіки роботи та форми зайнятості	Запровадження змінних графіків та часткової зайнятості для підвищення задоволеності працівників.	Підвищення мотивації, зниження рівня стресу та покращення балансу між роботою та особистим життям.
Програми менторства та коучингу	Розвиток менторських програм і коучингових сесій для нових та досвідчених співробітників.	Прискорення адаптації нових працівників, розвиток навичок та формування культури взаємопідтримки.
Інвестиції в кар'єрне планування	Розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання, що передбачають прозорі траєкторії підвищення.	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та мотивації до довгострокової співпраці.

Зарубіжна практика	Рекомендації для впровадження в Україні	Очікувані результати
Соціальний захист та корпоративна етика	Забезпечення соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, оплачуваних відпусток і підтримки етичних стандартів на робочому місці.	Підвищення задоволеності роботою, формування позитивного іміджу роботодавця, залучення кваліфікованих кадрів.
Постійне вдосконалення (філософія «кайдзен»)	Запровадження практик безперервного поліпшення процесів через залучення працівників до ініціювання змін на рівні щоденної роботи.	Підвищення якості послуг, формування командної відповідальності та високого рівня клієнтоорієнтованості.

Розроблено автором

Висновки

Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері гостинності містить низку ефективних підходів та практик, які можуть стати основою для підвищення якості обслуговування і конкурентоспроможності українських підприємств. На основі порівняльного аналізу азійської, європейської та американської моделей управління визначено ключові аспекти, що забезпечують результативність персоналу в умовах постійних викликів ринку.

Перший етап дослідження, присвячений особливостям зарубіжних підходів до мотивації та залучення персоналу, засвідчив, що індивідуальний підхід, комплексні системи соціального захисту та етичні стандарти є визначальними для формування лояльного і висококваліфікованого персоналу. Встановлено, що ці аспекти значно впливають на рівень задоволеності працівників, сприяючи покращенню результатів роботи підприємств у сфері гостинності.

Другий етап дослідження показав, що інноваційні методи управління, такі як: цифровізація процесів рекрутингу та навчання, гнучкі графіки роботи, а також індивідуальні програми розвитку, здатні не лише оптимізувати робочі процеси, але й суттєво підвищити мотивацію та професійний розвиток персоналу. Такі технології надають можливість швидкої адаптації працівників до нових умов і сприяють зниженню плинності кадрів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження зарубіжних практик на підприємствах гостинності в Україні. Запропоновані механізми, зокрема використання AI для рекрутингу, впровадження програм менторства та коучингу, розвиток гнучких графіків і умов зайнятості, дозволять українським підприємствам підвищити рівень обслуговування та покращити якість управління персоналом у контексті сучасних викликів.

Теоретична важливість дослідження полягає у формуванні концептуальної основи для подальших досліджень з адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері гостинності до українського ринку. Розроблені рекомендації можуть слугувати базою для вдосконалення навчальних програм з підготовки кадрів у сфері гостинності, що є важливим для стійкого розвитку галузі в умовах нестабільності та глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Якименко-Терещенко, Н., Куниця, К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"

- (економічні науки). 2023. № 6. С. 120–126. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/310228>
2. Демчук, Л., Тарасюк, Г., Каленська, В. Індустрія гостинності: до визначення поняття. Економіка та суспільство. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>
 3. Шаповаленко, Д. О., Неонета, А. О., Гомонець, Т. В. Специфічні особливості управління персоналом на підприємствах гостинності в сучасних умовах. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення. 2021. С. 98-102
 4. Черчик, Л., Кувіка, Г. Сутність і складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 3(35). С.102-112.
 5. Ільчишин, А. Національна культура як чинник корпоративної культури (на прикладі японської культури). 2020. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40688/1/332.pdf>
 6. Правдюк, М. Концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 7 (13).
 7. Джинджоян, В. В., Бережна, К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 36-41.
 8. Коваленко, О. Аналіз європейського досвіду підготовки фахівців сфери гостинності. Людинознавчі студії : зб. наук. праць ДДПУ імені Івана Франка. ВД Гельветика. 2023. Вип. 16/48. С. 123-128.
 9. Гугул, О. Я., Гуменюк, А. М. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств гостинності: зарубіжний досвід. Інноваційна економіка. № 2021. № 5-6. С. 74-79.
 10. Tolok, H. A., Brovenko, T. V., Lutai, V. A. Інноваційні методи управління персоналом у ресторанних закладах. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*. 2021. № 243/244. С. 94-101.
 11. Багрин, І. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві сфери гостинності. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16
 12. Хитра, О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 2 (65). С. 40-53.
 13. Непочатенко, В. О. Сучасні форми навчання та розвитку персоналу підприємств сфери гостинності. In *The 13 th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life"* (July 6-8, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2022. 501 p. (p. 457).
 14. Маковецька, Н., Бай, А. Коучинг як технологія управління персоналом підприємства сфери туризму та гостинності. Наукові інновації та передові технології. 2023. №10 (24).