

УДК 331.1:338.48

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.332-338>**Холодницька А.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Чернігівська політехніка»

Kholodnytska Alla

PhD. in Economic Sc.

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>**Кичко І.І.**

доктор економічних наук

Національний університет «Чернігівська політехніка»

Kychko Iryna

Dr. of Economic Sc.

Chernihiv Polytechnic National University

<http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**Пшенна І.В.**

Національний університет «Чернігівська політехніка»

Pshenna Iryna

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-1600-0534>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ НЕЗБАЛАНСОВАНOSTІ РИНКУ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ТА ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті доведена необхідність підвищення ефективності управління персоналом сфери гостинності на основі більш активного використання компетентнісного підходу та принципів циркулярної економіки в системі менеджменту.

Оцінені показники ринку праці України щодо кількості вакансій та чисельності безробітних в сфері гостинності та в цілому за видами економічної діяльності. Для зацікавленості у працевлаштуванні у сфері гостинності пропонується переглянути існуючі підходи до управління персоналом, а також очікування користувачів послуг, можливості автоматизації сервісів. Доведена доцільність переходу до компетентнісного управління та його роль в управлінні персоналом.

Для розвитку сфери гостинності запропоновано вивчати світові циркулярні бізнес-моделі та адаптувати їх до реалій України, враховуючи соціально-економічні ефекти, ризики від їх впровадження та вплив на управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, сфера гостинності, ринок праці, компетенції, цифровізація, менеджмент сервісу, бізнес-моделі, циркулярна економіка.

PERSONNEL MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN CONDITIONS OF LABOR MARKET IMBALANCE IN THE CONTEXT OF THE USE OF A COMPETENCY-BASED APPROACH AND CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES

The article discusses the need to improve the effectiveness of human resource management in the hospitality industry based on more active use of the competency-based approach, as well as the use of modern digital technologies, taking into account the state of the labor market and the current realities of doing business.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Холодницька А.В., Кичко І.І., Пшенна І.В., 2025

It is noted that despite significant scientific achievements by researchers regarding the essence of the competency-based approach in personnel management, the prospects for improving the management process in the hospitality industry, issues related to the specifics of personnel management in hospitality enterprises in conditions of labor market imbalance, as well as the use of a competency-based approach and the principles of the circular economy, require clarification.

The purpose of the article is to develop proposals for the use of the competency-based approach and the principles of the circular economy in hospitality human resource management in conditions of labor market imbalance and increased risks.

In the process, general scientific research methods were used, in particular: analysis, comparison, a systematic approach, generalization, as well as statistical analysis methods.

The study analyzes the demand for vacant positions in the hospitality sector and in Ukraine as a whole by type of economic activity, as well as quantitative indicators of the labor market in terms of vacancies and the number of unemployed citizens. It was established that in order to increase interest in employment in the hospitality sector, it is necessary to review existing approaches to personnel management, take into account the expectations of service users, and consider the possibilities for automating services.

A transition to competency-based management is proposed, which should be incorporated into all personnel management processes, including recruiting, adaptation, education, development, career growth, motivation, evaluation, etc.

It is noted that the main stages of competency management are establishing benchmark competencies for each category of employees, selecting methods for assessing the degree of manifestation of benchmark competencies, diagnosing the actual degree of manifestation of benchmark competencies, and planning measures to develop existing competencies in employees.

It has been proven that for the sustainable development of the hospitality sector in Ukraine, it is important to monitor global circular business models and adapt them to the realities of the national business environment. In this context, the authors systematize the socio-economic effects and risks of introducing circular models into the hospitality sector and their impact on existing approaches to personnel management.

Keywords: *personnel management, hospitality industry, labor market, competencies, digitalization, service management, business models, circular economy.*

JEL classification: *M12, J23, M21, Q 32.*

Постановка проблеми. Управління підприємством сфери гостинності може відбуватися з використанням технологій менеджменту, що притаманні іншим видам бізнесу, втім особливості надання таких послуг потребують від персоналу специфічних знань та навичок. Тому необхідно постійно впроваджувати сучасні інноваційні підходи як до управління підприємствами, так і до розвитку компетенцій працівників.

При побудові системи управління підприємствами сфери гостинності важливо враховувати очікування користувачів послуг, підтримувати позитивний імідж, забезпечувати високу культуру обслуговування відвідувачів, ефективно провадити операційне управління, будувати власну стратегію маркетингу, ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, впроваджувати нові види послуг, а також поступово переходити до впровадження бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки тощо. Особливої актуальності дослідження набуває в умовах незбалансованості ринку праці та невизначеності бізнес-середовища в Україні в умовах дії воєнного стану та в період повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики післявоєнного відновлення підприємств сфери гостинності, їх антикризового управління в умовах дії військового стану займаються І. Банєва, О. Величко [1], В. Самодай, С. Рибальченко, Є. Орищенко [9], О. Литвин, І. Кирилюк, Н. Барвінок [6].

Використання компетентісного підходу в

управлінні персоналом також зустрічається у працях вчених, зокрема О. Майстренко, В. Васюк пов'язали прикладні можливості компетентісного підходу з ризиковістю впливу зовнішнього середовища [7].

В. Сусіденко, Ю. Підлипний, Т. Гуштан, Л. Каганець-Гаврилко акцентують увагу на важливості цифрової трансформації бізнесу в сфері гостинності в умовах системної кризи, спричиненої воєнною агресією [10].

Не дивлячись на ґрунтовне дослідження вченими суті компетентісного підходу в управлінні персоналом, перспектив удосконалення самого процесу управління сфери гостинності, потребують уточнення питання особливості управління персоналом підприємств сфери гостинності в умовах незбалансованості ринку праці, а також використання при цьому компетентісного підходу та принципів циркулярної економіки.

Мета статті - розробка пропозицій використання компетентісного підходу, принципів циркулярної економіки в управлінні персоналом сфери гостинності в умовах незбалансованості ринку праці, підвищених ризиків.

Виклад основних результатів дослідження. Зважаючи на те, що сфера гостинності передбачає постійну комунікацію та співпрацю з користувачами послуг, важливо, щоб менеджери володіли навичками ефективної комунікації, вміли вирішувати конфліктні ситуації, професійно здійснювали підбір персоналу, його навчання та мотивацію, чітко делегували обов'язки та повноваження, добре розумілися на всіх

питаннях, що пов'язані з діяльністю готелю.

Ефективне управління такими підприємствами можливе коли кожен працівник чітко знатиме свою сферу відповідальності, якісно виконуватиме посадові обов'язки, отримуватиме чіткі вказівки та інструкції, поділятиме погляди адміністрації та обрану стратегію розвитку. Також важливо постійно аналізувати ступінь впливу різноманітних факторів на діяльність підприємства, оскільки це може потребувати своєчасного реагування на них, внесення корективів до обраної стратегії розвитку, управління ресурсами та персоналом.

Для досягнення високих результативних показників діяльності готельного бізнесу важливо налагодити успішний менеджмент за всіма важливими напрямками, зокрема:

- планування стратегії розвитку, чітке формулювання місії та цінностей, а також основних цілей діяльності;
- використання сучасних технологій управління персоналом та сприяння розвитку трудового потенціалу кожного працівника з урахуванням трендів ринку праці;
- ефективне управління доходами та витратами;
- впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність підприємств сфери гостинності;
- постійне зміцнення бренду роботодавця;
- розвиток компетентісного підходу в

управлінні персоналом, що сприятиме удосконаленню менеджменту сервісу, розширенню спектру послуг та підвищенню якості обслуговування відвідувачів;

- подальше розширення цифровізації послуг та управлінських процесів в сфері гостинності [8].

Постійна турбулентність бізнес-середовища, що посилюється дією воєнного стану в Україні, вимагає високої гнучкості в управлінні підприємством, а також передбачати використання нетрадиційних підходів менеджменту персоналу, спрямованих на забезпечення не тільки високих результатів праці, а й на турботу про персонал, психологічну підтримку, розвиток талантів.

Правильно підібраний, кваліфікований, злагоджений колектив має стати ключовим фактором успіху підприємства. Від того, наскільки якісно та компетентно надані послуги кожним з працівників готелю, буде залежати враження відвідувачів, їх оцінка якості наданих послуг, його репутація та імідж.

Ситуація на ринку праці України характеризується нестабільністю, відтоком робочої сили, а також коливанням навантаження на вільну вакансію залежно від видів економічної діяльності. Сфера гостинності не є винятком, а тому далі розглянемо інформацію Державної служби зайнятості кількість вакансій та чисельність шукачів роботи у сфері тимчасового розміщення й організації харчування станом на 1 жовтня 2025 року (рис. 1), а також в цілому по Україні.

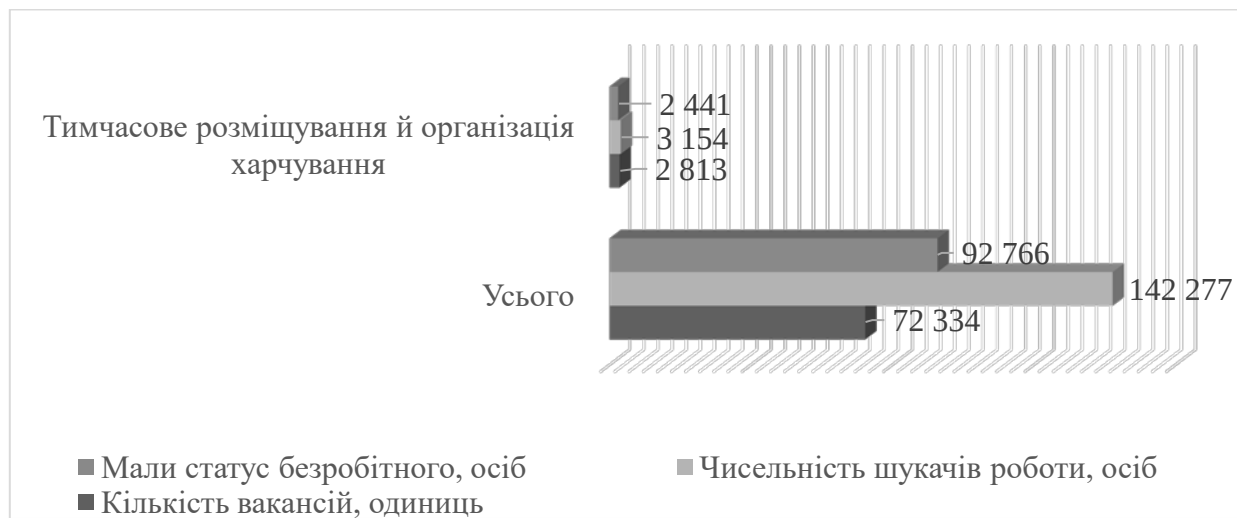


Рис. 1. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи у сфері тимчасового розміщення й організації харчування станом на 1 жовтня 2025 р.

Джерело : сформовано авторами за [2].

За даними Державної служби зайнятості України станом на 1 жовтня на обліку перебували 92 766 громадян, які претендували на 72 334 вакансії. Навантаження на 1 вільну вакансію склало 1,28 безробітних громадян. Втім шукачів роботи було 142 277, а отже реальне навантаження на 1 вакансію склало 1,97.

У сфері тимчасового розміщення й організації харчування пошуком роботи займалися 3154 особи, а мали статус безробітного 2441 особа. Навантаження на вільну вакансію склало 1,12 та 0,88 відповідно. Як бачимо, створена кількість вільних робочих місць у цій сфері дозволяє працевлаштувати офіційно зареєстрованих безробітних громадян.

В умовах дії воєнного стану в Україні управління персоналом повинно бути спрямоване на те, щоб працівники були здатними підтримувати високу якість обслуговування та рівень задоволеності гостей наданими послугами. Вважаємо, що необхідно переглянути стратегію управління персоналом в частині розвитку талант-менеджменту на основі компетентісного підходу в умовах незбалансованості ринку праці та підвищених ризиків як складову стратегії розвитку готелю (табл. 1). Такий підхід дозволить сформувати базу постійних відвідувачів, розширити коло клієнтів закладу, підтримувати позитивний імідж, а також зміцнювати бренд роботодавця на ринку праці.

Таблиця 1

Адаптація вимог професійних та особистісних компетенцій за категоріями персоналу до незбалансованості ринку праці, підвищених ризиків

Професійні компетенції	Особистісні компетенції	Напрями адаптації
Керівники (менеджери)		
Освіта та досвід роботи в сфері гостинності; комунікативні навички; інноваційність, стратегічне бачення; організаторські здібності, навички планування, мотивації, делегування повноважень; фінансового менеджменту; уміння працювати в умовах невизначеності.	Лідерські навички; відповідальність; переконувати; адаптивність та гнучкість; етичне ставлення до підлеглих; навички тайм-менеджменту, самоменеджменту, самоорганізації.	Проходження тренінгів з розвитку лідерських навичок, тайм-менеджменту, курсів з бізнес-планування та антикризового менеджменту. Впровадження на практиці принципів циркулярної економіки в бізнес-процеси
Персонал фінансово-економічної служби;		
Освіта; досвід роботи за спеціальністю; навички планування, аналізу, обліку та контролю; володіння профільним програмним забезпеченням.	Вміння аналізувати ситуацію та приймати ефективні рішення; оцінювати ризики; відповідальність, організованість; уважність до деталей, орієнтація на результат, критичне мислення.	Розвиток критичного, аналітичного мислення, цифрових навичок. Оволодіння сучасними технологіями роботи з великими масивами інформації
Відділ по роботі з персоналом		
Освіта; досвід роботи за спеціальністю; знання трудового законодавства; вміння працювати з колективом; знання сучасних технологій рекрутингу, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу, володіння спеціальним програмним забезпеченням.	Комунікативні навички, організованість; відповідальність; емпатія та емоційний інтелект; конфіденційність у роботі з особистими даними працівників; вміння вирішувати конфліктні ситуації; стресостійкість.	Проходження тренінгів з розвитку комунікативних навичок, моніторинг інформації щодо змін трудового законодавства, цифровізації кадрового діловодства
Персонал служби прийому та розміщення		
Спеціальні професійні знання, досвід роботи; комунікативні навички, знання іноземних мов; уміння працювати в непередбачуваних ситуаціях; клієнтоорієнтованість; адаптивність.	Ввічливість; доброзичливе ставлення до відвідувачів; стресостійкість; особиста привабливість, уважність; харизматичність; пунктуальність; дисциплінованість.	Розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту, оволодіння навичками стресостійкості.
Персонал служб обслуговування номерів		
Професійні знання та навички, досвід роботи; комунікативні навички; вміння працювати в команді.	Ввічливість; доброзичливе ставлення до відвідувачів; відповідальність; охайність; сумлінність.	Розвиток комунікаційних навичок, стресостійкості самоорганізованості.
Спеціалісти з додаткових послуг		
Професійні знання та навички, досвід роботи; здатність виявляти потреби відвідувачів; комунікативні навички; знання іноземних мов; вміння працювати в команді; налагодження ділових контактів; клієнтоорієнтованість; вміння працювати з обладнанням та програмним забезпеченням.	Активність; ввічливість; культура спілкування; стресостійкість; відповідальність; ініціативність; гнучкість; адаптивність; креативність.	Розвиток комунікативних, та цифрових навичок, креативності, самоорганізованості, стресостійкості.

Джерело: сформовано авторами

Для того, щоб ці компетенції були притаманні персоналу, а також належним чином підтримувалися та розвивалися необхідно сформувати систему управління ними, яка передбачатиме ключові етапи, цілі, використовувані методи та технології управління, а також закріплення відповідальних виконавців.

Адаптація професійних та особистісних навичок персоналу підприємств сфери гостинності до незбалансованості ринку праці, підвищених ризиків вносить корективи в процес управління компетенціями в частині їх наповненості та поетапності, зокрема: встановлення еталонних компетенцій для кожної категорії працівників; вибір методів оцінювання ступеня їх прояву; діагностика реального рівня компетенцій персоналу; планування заходів щодо розвитку існуючих компетенцій у працівників.

Це дозволить суттєво покращити існуючі технології управління персоналом в частині відповідності працівника займаній посаді; удосконалення та персоналізації системи оплати праці; планування кар'єрного зростання працівників; визначення об'єктивних вимог до кандидатів при працевлаштуванні; налагодження ефективних каналів комунікації; підвищення мотивації до праці та зменшення плинності кадрів; згуртування колективу; формування сильної корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату [3].

Необхідно акцентувати увагу на перегляді існуючих підходів до управління доходами та витратами, оскільки від цього буде залежати фінансова стійкість підприємства сфери гостинності, що передбачатиме не лише правильне ведення обліку доходів та витрат, а й використання гнучкого підходу до ціноутворення з

урахуванням попиту на послуги, сезонності, економічної ситуації в країні, конкурентного середовища. За умов постійної мінливості бізнес-середовища та дії воєнного стану необхідно постійно аналізувати операційні витрати з метою пошуку можливостей для їх раціоналізації та мінімізації, що не знижуватиме якість послуг. Впровадження технологій, що дозволяють автоматизувати окремі процеси дозволить суттєво зменшити витрати на персонал.

Вважаємо доцільним перехід до сучасних регенеративних бізнес-моделей, що ґрунтуються на впровадженні принципів циркулярної економіки у діяльність підприємств сфери гостинності та передбачає трансформацію від традиційної лінійної моделі до системи замкнених матеріально-енергетичних циклів, де відходи одних процесів стають ресурсом для інших. Впровадження принципів циркулярної економіки дозволить перейти на новий рівень ведення бізнесу, який є не лише екологічним трендом, а передбачає ресурсозбереження, скорочення витрат, розумне споживання, зменшення відходів, повторне використання та переробку матеріалів.

Окремі готелі вже почали впроваджувати такі підходи до ведення бізнесу, зокрема, в частині створення використання пластику, використання енергоощадних технологій та альтернативних джерел енергії, зменшення відходів харчових продуктів, зменшення екологічного сліду довіллю. Це дозволяє не лише підвищити соціальну відповідальність бізнесу, а й

збільшити кількість відвідувачів, зміцнити авторитет роботодавця на ринку праці, створювати нові робочі місця, формувати позитивний імідж та інвестиційну привабливість.

Стратегічні напрями впровадження циркулярних принципів у сфері гостинності перш за все вбачаємо у використанні відновлюваних джерел енергії, впровадженні енергоефективних технологій освітлення, опалення, кондиціонування, використанні систем повторного очищення води для поливу або технічних потреб, купівлі меблів і матеріалів із вторинної сировини, використанні біорозкладних пакувань тощо.

Перспективними та важливими для сталого розвитку сфери гостинності України є моніторинг світових циркулярних бізнес-моделей та їх адаптація до реалій національного бізнес-середовища, а саме: використання орендних і партнерських рішень (оренда текстилю, меблів, техніки) (модель «продукт як сервіс»); закупівлі у локальних фермерів із можливістю повернення органічних залишків для компосту (модель «замкненого циклу постачання»); співпраця з іншими підприємствами, коли відходи одного об'єкта стають ресурсом для іншого (наприклад, передача харчових залишків для біогазових станцій) (модель «ресурсного симбіозу»). Використання циркулярних бізнес-моделей у сфері гостинності України матиме економічний, соціальний, екологічний, іміджево-корпоративний ефект (табл. 2).

Таблиця 2

Соціально-економічні ефекти та ризики від впровадження циркулярних моделей у сферу гостинності

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Ризики
Економічний	Зниження операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, формування нових ринків послуг (оренда, переробка, симбіоз).	Нестабільність системи оподаткування, незбалансованість ринку праці. Частина клієнтів не готова платити більше за «зелені» продукти чи послуги, особливо у посткризових економічних умовах.
Соціальний	Підвищення зайнятості у сфері зеленої економіки, розвиток культури відповідального споживання серед працівників і клієнтів.	Брак робочої сили необхідної кваліфікації, зниження рівня споживання. Не всі працівники готові до нових форматів роботи, які вимагають дотримання принципів сталого розвитку.
Екологічний	Скорочення відходів і викидів CO ₂ , збереження водних і енергетичних ресурсів, підвищення біорізноманіття.	Перехід до енергоефективних технологій (теплові насоси, LED-системи, сонячні панелі, системи фільтрації води) вимагає значних початкових інвестицій. Заощадження на енергії чи воді не завжди компенсують витрати на впровадження інновацій через сезонність завантаження готелів або зміну тарифів. Системи енергозбереження чи очищення води можуть працювати нестабільно або потребувати складного обслуговування.
Іміджево-корпоративний	Підвищення привабливості бренду, зміцнення корпоративної репутації як «еко-відповідального роботодавця».	Підприємство декларує екологічну або соціальну відповідальність, але фактично не дотримується заявлених стандартів. Позиціонування бренду як «еко-відповідального» створює високі очікування щодо сервісу, харчування, енергозбереження, соціальної поведінки. Не завжди екологічна репутація трансформується у реальне підвищення попиту або цінової премії.

Джерело: сформовано авторами

Для української сфери гостинності, особливо у контексті післявоєнного відновлення, циркулярна економіка є не лише трендом, а стратегічною необхідністю,

адже дає можливість використовувати локальні матеріали і ресурси, впроваджувати системи енергетичної автономії тощо.

Варто усвідомлювати, що наразі у сфері гостинності бізнесу клієнт - активний учасник процесу, він формує очікування щодо послуг, надає зворотний зв'язок, ділиться враженнями про якість обслуговування зі своїми друзями, знайомими. Тому потрібно постійно удосконалювати існуючі практики управління персоналом, оскільки працівники через їх безпосереднє спілкування з відвідувачами формуватимуть імідж закладу, підтримуватимуть його корпоративну культуру.

Поступове впровадження цифрових технологій кардинально змінило поведінку користувачів послуг: можливості електронного бронювання номерів, ознайомлення з відгуками попередніх відвідувачів, рейтинг готелю, рекламування його послуг на відомих сайтах, автоматизація окремих функцій та операцій, перелік додаткових послуг, які можна отримати в ньому тощо.

Вважаємо, що активне поширення інформаційних технологій не повинно позбавляти сферу гостинності чітких алгоритмів побудови менеджменту сервісу, який гармонізує цей процес завдяки умілому підходу до взаємодії з клієнтами. Важливо сформувати кодекс корпоративної етики не лише при особистому спілкуванні персоналу закладів з клієнтами, а й етики цифрової взаємодії при використанні онлайн сервісів.

Активна цифрова трансформація сфери гостинності потребує удосконалення не лише підходів до комунікації з клієнтами, бронювання номерів, ведення обліку, підбору персоналу, налагодження зворотного зв'язку, підтримання іміджу закладу, а й зміни технологій управління персоналом, менеджменту сервісу та логіки прийняття управлінських рішень [10].

Висновки. Зважаючи на вище зазначене вважаємо, що в умовах незбалансованості ринку праці важливе значення набуває компетентнісний підхід до управління персоналом підприємств сфери гостинності. Такий підхід дозволить підприємствам не лише заповнювати вакансії, а й мати команду кваліфікованих співробітників, що володіють специфічними знаннями, навичками та особистими якостями. Це сприятиме персоналізації системи оплати праці; прозорому плануванню кар'єрного зростання; зменшенню плинності кадрів; кращому згуртуванню колективу та формуванню сильної корпоративної культури, покращенню менеджменту сервісу, забезпеченню стійкості бізнесу в умовах постійної ринкової турбулентності.

Дедалі більшої популярності набуває впровадження цифрових технологій управління, що базуються на використанні сучасних технологій управління персоналом, сервісів бронювання номерів та замовлення послуг, штучного інтелекту, інструментів динамічного ціноутворення тощо. Це дозволить суттєво покращити не лише швидкість та якість надання послуг, а й оптимізувати існуючі підходи до управління персоналом.

Використання підприємствами сфери гостинності принципів циркулярної економіки є еволюційним етапом розвитку індустрії, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну сталість і дозволяють підприємствам стати не лише споживачами, а й мультиплікаторами відновлення ресурсів, інтегруючи економічні, екологічні та етичні принципи у бізнес-модель.

Список використаних джерел:

1. Банєва І.О., Величко О.В. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку, № 67. С. 46-50. URL: <https://surl.li/zpgobh> DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8>
2. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>
3. Кичко І.І., Гайова Д.В. (2021). Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. Ефективна економіка, № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7>
4. Кудла Н.Є., Миронов Ю.Б. (2023). Компетенції – чинник управління персоналом у готельному бізнесі. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, № 9. С. 45-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6>
5. Кичко І.І., Холодницька А.В. (2021). Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 1(25). С. 7-14. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-7-14) URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/235938/234287>
6. Литвин О.В., Кирилюк І.М., Барвінок Н.В. (2025). Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. Актуальні питання економічних наук, № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985>
7. Майстренко О., Васюк В. (2025). Компетентнісний підхід у управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
8. Рябенка М.О., Постова В.В. (2024). Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>
9. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. (2022). Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство, № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
10. Сусіденко В.Т., Підлипний Ю.В., Гуштан Т.В., Каганець-Гаврилко Л.П. (2025). Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. Академічні візії, № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391>

11. Холодницька А., Пшенна І. (2025). Інвестиційні пріоритети для сталого розвитку сфери гостинності в Україні. Економіка та суспільство, № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-75>

References:

1. Baneva, I.O., & Velychko, O.V. (2022). Perspektivy povoyennogo vidnovlennya hotel'no-restorannoyi galuzi v Ukraini [Prospects for post-war recovery of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. Market infrastructure, No. 67. Pp. 46–50. URL: <https://surl.li/zpgobh> DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8> [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba zainiatsi Ukrainy [State Employment Service of Ukraine. Retrieved from: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile> [in Ukrainian].
3. Kychko, I.I., & Haiov, D.V. (2021). Perspektivy vykorystannia systemy otsiniuvannia personalu pidpriemstv. hotelnoho biznesu za kryteriiamy kompetentnosti ta osobystoho vnesku [Prospects for using a system for evaluating personnel in the hotel business based on the criteria of competence and personal contribution]. Effective Economy, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7> [in Ukrainian].
4. Kudla, N.Ie., & Myronov, Yu.B. (2023). Kompetentsii – chynnyk upravlinnia personalom u hotelnomu biznesi [Competencies as a factor in human resource management in the hotel business]. Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe, No. 9. Pp. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6> [in Ukrainian].
5. Kychko, I.I., & Kholodnytska, A.V. (2021). Motyvatsiyni imperatyv realizatsii upravlinskykh kompetentsii ta zbalansuvannia rynku pratsi v Ukraini [Motivational imperative of implementing managerial competencies and balancing the labor market in Ukraine]. Problems and prospects of economics and management, No. 1(25). Pp. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-7-14) URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/235938/234287> [in Ukrainian].
6. Lytvyn, O.V., Kyrlyuk, I.M., & Barvinok, N.V. (2025). Udoshkonalennia upravlinskoho mekhanizmu pidpriemstv industrii hostynnosti dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti v umovakh viiny [Improving the management mechanism of hospitality industry enterprises to ensure competitiveness in wartime conditions]. Current Issues in Economic Sciences, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985> [in Ukrainian].
7. Maistrenko, O., & Vasiuk, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competency-based approach to personnel management as a key to effective organizational development in the face of modern challenges]. Economy and Society, No. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> [in Ukrainian].
8. Riabenka, M.O., & Postova, V.V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznes [Modern aspects of management in hotel and restaurant business establishments]. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, No. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01> [in Ukrainian].
9. Samodai, V., Rybalchenko, S., & Oryshchenko, Ye. (2022). Antykryzove upravlinnia hotelnym pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of a hotel enterprise in wartime conditions]. Economy and Society, No. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> [in Ukrainian].
10. Susidenko, V.T., Pidlypnyi, Yu.V., Hushtan, T.V., & Kahanets-Havrylko, L.P. (2025). Rol informatsiynykh tekhnolohii v hotelno-restorannomu biznesi [The role of information technologies in the hotel and restaurant business]. Academic Visions, No. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391> [in Ukrainian].
11. Kholodnytska, A., & Pshenna, I. (2025). Investytsiini priorytety dlia staloho rozvytku sfery hostynnosti v Ukraini [Investment priorities for sustainable development of the hospitality sector in Ukraine]. Economy and Society, No. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-75> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 26.10.2025 р.