

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.63>

УДК 640.41 (477)

*А. М. Гуменюк,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0757-1853>*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

*А. Humenyuk,
Postgraduate student of the Departament of International Tourism and Hotel
Business, Western Ukrainian National University*

INNOVATIVE APPROACHES TO THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE HOSPITALITY FIELD

У статті було проведено визначення інноваційних підходів стосовно організації кадрової політики, які можуть бути адаптовані в умовах функціонування сфери гостинності України. Виділено наступні підходи зазначеної категорії, зокрема: реактивна підтримка інноваційного розвитку з боку мотивованих кадрів; мережеве внутрішнє (на рівні закладу) та зовнішнє передавання досвіду, навичок з боку кадрів, які мотивуються на рівні керівництва; підхід щодо збереження людського потенціалу на

майбутній період; кластерний підхід до підготовки, перепідготовки, оцінки рівня знань працівників. Доведено актуальність впровадження запропонованих підходів в умовах нинішнього і повоєнного відновлення сфери гостинності України, визначено переваги та недоліки сформульованих адаптаційних підходів. Визначено окремі моделі та варіанти використання положень представлених підходів відповідно до параметрів та умов розвитку підприємств сфери гостинності.

The article identified innovative approaches to the organization of personnel policy that can be adapted in the conditions of the functioning of the hospitality sector of Ukraine. The following approaches of the specified category are highlighted, in particular: reactive support of innovative development by motivated personnel; network internal (at the level of the institution) and external transfer of experience and skills by personnel motivated at the management level; an approach to preserving human potential for the future period; cluster approach to training, retraining, assessment of the level of knowledge of employees.

It is indicated that the reactive support of innovative development by motivated personnel involves a number of personnel innovations (ensuring motivation, responsible attitude and respect for personal time and life, improving the work schedule that is acceptable for different categories of personnel (employees of different work shifts are meant)) , which affect the activity of the staff in terms of mastering new approaches in service, self-development, increasing the level of training. It is noted that the network internal (at the level of the institution) and external transfer of experience and skills by personnel motivated at the management level is connected with the use of information and communication technologies and the possibility of remote transfer of certain skills and knowledge (online classes, consultations) , which is carried out with the involvement of active, motivated personnel. It has been established that the approach to preserving human potential for the future period is based on the use of the "perspective of mutual benefits" model and the well-being of personnel in conditions of

uncertainty. It was found that the cluster approach to training, retraining, and assessing the level of knowledge of employees is organized both at the level of educational institutions in the field of hospitality, and within the structural units of networks of enterprises in the hotel, restaurant, and tourism sectors. The relevance of the implementation of the proposed approaches in the conditions of the current and post-war restoration of the hospitality sector of Ukraine is proven, the advantages and disadvantages of the formulated adaptation approaches are determined. Separate models and options for using the provisions of the presented approaches have been determined in accordance with the parameters and conditions of the development of hospitality enterprises.

Ключові слова: *система управління кадрами, інноваційні підходи, сфера гостинності, кластерний (мережевий) центр навчання, туристична дестинація, мотивовані кадри, інертність, людський потенціал.*

Keywords: *personnel management system, innovative approaches, hospitality industry, cluster (network) training center, tourist destination, motivated personnel, inertia, human potential.*

Постановка проблеми. Система кадрового менеджменту сфери гостинності розвивається відповідно до змін в суспільстві, економіці, виникнення науково обґрунтованих методів управління, ринкових тенденцій, появи нових цифрових технологій, застосування яких є передумовою конкурентоспроможності підприємств в ринковому середовищі. Нові підходи до управління кадрами на рівні туризму, готельного господарства, ресторанного бізнесу та екскурсійної діяльності іноді є складним випробуванням в умовах використання сталих традиційних методів. При цьому, такі інновації потрібні для утримання існуючих позицій або створення нових можливостей, отримання нових переваг серед більш розвинених конкурентів, які мають високий фінансовий, технологічний і ринковий потенціал. Також інноваційний розвиток кадрового управління в сфері

гостинності є рушійною силою галузі, фактором виникнення нових наукових розвідок в сфері розробки механізмів адаптації тих або інших методів, підходів до наявних умов функціонування закладів.

Інновації в кадровому управлінні несуть як переваги, так і ризики для суб'єктів галузей сфери гостинності. Їх використання в стабільних умовах розвитку сприяє покращенню ринкових, економічних показників вказаних учасників ринку, посиленню туристичної привабливості держави у глобальному вимірі. В умовах непрогнозованого розвитку, коли відсутній сталі параметри перспективного розвитку економіки країни, сфери гостинності та її галузей є потреба розробки і впровадження новітніх, але гнучких підходів в кадровій сфері, які б передбачали внесення змін з огляду на зовнішні та внутрішні трансформації. Україна є державою, економіка якої в 2022 році зазнала втрат і підпала під руйнівні кризові впливи через військову агресію з боку Росії, сфера гостинності також, як і інші сектори постраждала від цих подій і потребує відновлення. Відповідно, пошук інноваційних підходів до управління кадрами є актуальною науковою та практичною проблемою розвитку сфери гостинності та її складових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку кадрової політики в сфері гостинності вивчалось в роботах: В. Вікхамн [9], М.-С. Лі, Ч. Ван, Т.-Дж. Ву, М.-Ю. Єн [5], Ч. Вен-Юнг [8], К.Д. Рифф [7, с. 646], П. Агарвал [1], Д.Б. Карневейл, І. Хатак [3, с. 183], Х. Аль-Каїд, К.М. Селем, А.Е. Шехата, Ч.Ч. Тан [2], М.Н. Жотаба, К.І. Фернандес, М. Гункель, С. Краус [4], Ю. Джоу, Г. Ліу, К. Чанг, Л. Ванг [10]. Хоча існують теоретичні і емпіричні розвідки за даною проблематикою, є необхідність встановлення комплексного переліку можливостей, які можна використати для покращення стану розвитку суб'єктів ринку та сфери гостинності України в цілому.

Мета статті – визначення інноваційних підходів до системи управління кадрами, які можуть бути використані в умовах функціонування сфери гостинності України. В цілях реалізації зазначеної проблеми визначено

ринку завдань, зокрема: характеристика та систематизація новітніх підходів до кадрової політики в сфері гостинності; визначення можливостей використання вказаних підходів в українських умовах.

Виклад основного матеріалу.

Представимо характеристики та типи інноваційно орієнтованих підходів до управління кадрами в діяльності суб'єктів секторів сфери гостинності, які можуть бути адаптовані в діяльності українських підприємств. Визначення таких підходів здійснюється виходячи із аналізу емпіричних матеріалів сучасних досліджень в зазначеній сфері. Стосовно кожного із підходів нами буде проведено оцінку їх адаптивності в умовах функціонування українських підприємств сфери гостинності.

Можна виділити положення роботи Ч. Вен-Юнг [8], в якому представлено ефективність від реалізації низки кадрових інновацій (забезпечення мотивації, відповідальне відношення та повага до особистого часу та життя, покращення графіку праці, який є прийнятним для різних категорій персоналу (маються на увазі працівники різних робочих змін)), які впливають на активність персоналу щодо опанування нових підходів у обслуговуванні, саморозвитку, підвищення рівня підготовки. Вказаний підхід може бути ідентифіковано як реактивна підтримка інноваційного розвитку з боку мотивованих кадрів. Слід зазначити, що політика управління кадрами в рамках даного підходу отримує значне поширення в діяльності підприємств сфери гостинності в Тайвані, її результативність підтримується безперервністю матеріальної та нематеріальної мотивації і моніторингом її ефективності стосовно кожної категорії працівників. Виявлено, що впровадження зазначеного підходу в 2021 році дозволило підвищити довіру персоналу підприємств сфери гостинності країни до керівництва, що вплинуло на високі результати у використанні нових підходів у реалізації інновацій в сфері цифровізації, обумовило перспективи росту туристичних потоків через підвищення готовності закладів до створення безпечних умов для відвідувачів на випадок нових масштабних пандемій. Вказане особливо

актуально, оскільки сфера туризму Тайваню втратила 127,8% доходів в 2021 р. порівняно із результатами 2020 р., що було обумовлено складнощами подолання наслідків пандемії, пов'язаними із використанням дієвих заходів для залучення туристів [6]. Ч. Вен-Юнг [8] зауважує, що впровадження даного підходу сприяє зміні робочої поведінки інертних кадрів, модель роботи яких зазвичай передбачала наступний механізм: отримання завдання; виконання завдання; відсутність ініціативи з будь-яких питань, якщо вказане не встановлено інструкцією.

Схожий підхід (реактивна підтримка інноваційного розвитку з боку мотивованих кадрів) використовується в практиці сучасних готелів, ресторанів, екскурсійних підприємств Китаю. За твердженням М.-С. Лі, Ч. Ван, Т.-Дж. Ву, М.-Ю. Єн [5], стає управління людськими ресурсами, пов'язане із інноваційною системою мотивації створювало прихильність кадрів до прийняття змін у системі обслуговування, опанування нових підходів у робочій поведінці і внутрішній взаємодії. Встановлено, що завдяки використанню комплексної мотиваційної системи в управлінні кадрами підприємств сфери гостинності було забезпечено: впровадження інноваційних заходів взаємодії із туристами (використання веб-чатів підтримки, розташованих як на веб-сайті, так і у додатках, на соціальних сторінках туристичних компаній, готелів, ресторанів, туристичних дестинацій; використання роботів-консультантів на територіях туристичних комплексів, готелів тощо, звернення до яких може допомогти туристам вирішити питання різни категорій); створення новітніх моделей обслуговування, що передбачають гнучкі графіки роботи закладів, в рамках яких персонал не заважає відпочинку гостей (функціонування зазначених моделей може передбачати орієнтир на дані стосовно переміщення гостей із номерів і використання цих даних для зручного прибирання, облаштування приміщень); підвищення статусу брендів закладів через ріст прихильності туристів (ефективне опанування нових підходів обслуговування з боку персоналу, відповідність тенденціям цифрової економіки в сфері сервісу,

організації оплати, бронювання сприяє підвищенню конкурентного статусу закладів, просуванню їх бренду, в тому числі через рекомендації клієнтів).

Впровадження досліджуваного підходу знайшло використання в діяльності готелів Швеції, в стратегії розвитку яких було закладено постійний розвиток благополуччя і компетентності співробітників (як два параметри сталого розвитку людських ресурсів). В роботі В. Вікхамн [9] визначено високий кореляційний зв'язок (на рівні вище 0,9) між інвестиціями в забезпечення сталого розвитку людських ресурсів більшості готелів країни та ефектом використання інновацій в контексті врахування потреб клієнтів (ріст доходів від нових послуг, націлених на реалізацію послуг, що наближають клієнта до умов, аналогічних домашнім (облаштування, інтер'єр, звуковий комфорт, можливість приготування страв в приміщенні)). Додатково слід відмітити виділений автором інший інноваційний підхід до управління кадрами, який забезпечив суттєвий вплив на підвищення їх компетенцій в готельному бізнесі Швеції. Зокрема, В. Вікхамн [9] вказує на мережеве внутрішнє (на рівні закладу) та зовнішнє передавання досвіду, навичок з боку кадрів, які мотивуються на рівні керівництва. Такий підхід отримав розповсюдження як в розрізі окремих готелів Швеції, так і на рівні готельних комплексів через використання інформаційно-комунікаційних технологій і можливість віддаленого передавання певних навичок, знань (он-лайн заняття, консультації).

Підхід, представлений В. Вікхамн [9] схожий із підходом, запропонованим Х. Аль-Каїд, К.М. Селем, А.Е. Шехата, Ч.Ч. Тан [2]. Останні розглядають інноваційний підхід до покращення ефективності кадрової політики, пов'язаний із мотивацією кадрів щодо пожертвування (передавання) знань, навичок іншим працівникам в умовах активного використання підприємствами сфери гостинності інноваційних методів (в тому числі в сфері застосування цифрових технологій (роботизація, штучний інтелект, кібербезпека тощо)). Дослідники доводять дієвість застосування такого підходу в умовах впровадження інноваційної відкритості керівництва,

яка впливає на скорочення організаційної інертності кадрів на різних рівнях і сферах управління. Х. Аль-Каїд, К.М. Селем, А.Е. Шехата, Ч.Ч. Тан [2] проводять кореляційний аналіз впливу росту інноваційної відкритості підприємств сфери гостинності, їх керівництва на різних ланках на рівень зниження пасивності персоналу стосовно опанування та використання нових, більш продуктивних форм роботи, взаємодії із клієнтами тощо. Також в зазначеному дослідженні [2] проаналізовано моделі переконання кваліфікованих спеціалістів, які самостійно (без сприяння компанії) здобули освіту щодо передавання тих або інших знань, навичок персоналу, який потребує підготовки (перепідготовки). Серед таких моделей автори висувають наступні:

- модель, яка передбачає матеріальне мотивування працівників, які виявляють ініціативу передавання знань (навичок) іншим кадрам, або мають кваліфікацію стосовно самостійного опанування порядку експлуатації нових цифрових технологій, обладнання, застосування яких сприяє росту конкурентних позицій підприємств. Орієнтир на зазначену модель передбачає взаємодію із кваліфікованими, готовими до змін робітниками, основу на матеріальній складовій, у забезпеченні якої зацікавлені сторони партнерства (керівниками різних рівнів та кадрами). Її застосування можливе на підприємствах сфери гостинності, які володіють достатнім фінансовим потенціалом та мають упевненість щодо рівня знань, навичок, кваліфікації кадрів, із якими планується співпрацювати як наставниками для інших робітників;

- модель, яка ґрунтується на нематеріальному мотивуванні кадрів, які зацікавлені у передаванні знань (навичок) іншим робітникам, або мають кваліфікацію стосовно самостійного опанування порядку експлуатації нових цифрових технологій, обладнання, використання яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Використання нематеріального мотивування працівників є більш відповідальним та складним для реалізації з боку керівництва, оскільки працівники, які виявили ініціативу стосовно

допомоги у підвищенні кадрового потенціалу підприємств мають власні цілі, бачення, амбіції відносно майбутньої ролі у організаційній структурі підприємств. При цьому, у випадку відсутності фінансового потенціалу іноді співпраця з такими працівниками може сприяти виведенню підприємств сфери гостинності на інший, більш високий рівень розвитку. Орієнтир на таку модель може бути впорядкованим, передбачати визначену заздалегідь нематеріальну винагороду (підвищення посади, запровадження нової посади, включення у групу, яка задіяна у сфері розробки нових видів обслуговування та сервісу туристів тощо).

Можемо відмітити актуальність використання в роботі українських підприємств сфери гостинності два вказаних підходи. А саме, за допомогою першого підходу (реактивна підтримка інноваційного розвитку з боку мотивованих кадрів) може бути реалізовано нові напрямки обслуговування та залучення туристів, в тому числі із залученням інформаційно-комунікаційних технологій. Вивчення цифрової грамотності, більш складних основ цифрового обслуговування з боку персоналу підприємств сфери гостинності сприятиме підвищенню конкурентних позицій учасників ринку, мотиваційні заходи, пов'язані із досягненнями кадрів стануть основою сталого партнерства на рівні керівництво-людські ресурси. При цьому, актуальною залишається проблема постійної оцінки дієвості мотивації і результатів роботи персоналу, сприйняття останнім потреби взаємодіяти із керівництвом стосовно опанування новітніх підходів у обслуговуванні, підвищенні якості комунікації із клієнтами. Стосовно другого підходу (мережеве внутрішнє (на рівні закладу) та зовнішнє передавання досвіду, навичок з боку кадрів, яке мотивується на рівні керівництва) можна зазначити, що він представляє собою певну складову попереднього підходу, оскільки включає як мотивацію, так і потребу вивчення персоналом нових навичок, досвіду тощо. Застосування зазначеного підходу також є актуальним і сприяє людському розвитку в розрізі кар'єрного зростання і

підвищення становлення кадрового потенціалу, готовності робітників до майбутніх змін і нововведень.

Слід відзначити позитивний інноваційний підхід управління людськими ресурсами в готелях Індії, впроваджений в умовах пандемії Covid-19 і під час подолання її наслідків, представлений в положеннях дослідження П. Агарвал [1]. Автор вказує на використання моделі «перспективи взаємних вигід» та добробуту персоналу в умовах невизначеності (підхід щодо збереження людського потенціалу на майбутній період), яка включала:

1) переведення працівників, яких заклади не можуть утримувати через відсутність клієнтів і доходів, необхідних для виплати заробітної плати і податків з неї до підприємств-партнерів, у яких є потреба в працівниках певної кваліфікації. Використання цього заходу здійснювалось за згоди персоналу, ті, хто не приймав умов нового тимчасового роботодавця міг отримати звільнення і повернутись до роботи у випадку відновлення діяльності готелю. Працівники комерційно-адміністративної сфери (менеджери, маркетологи, бухгалтери, економісти, оператори) отримували тимчасове працевлаштування в сфері оптової та роздрібної торгівлі, робота здійснювалась з дому, працівники готелів (готельно-ресторанних комплексів) із сфери обслуговування могли отримати тимчасову роботу в соціальній сфері (лікарні, інші соціальні заклади). Застосування зазначеного заходу мало переваги, пов'язані із: дотриманням рівня заробітної плати, яку персонал отримував в період до пандемії; збереженням робочого місця в готелях, готельних комплексах, готельно-ресторанних комплексах, мережах готелів. Стосовно недоліків орієнтиру на такі заходи можна назвати: зниження рівня комфорту організації роботи (багато робітників не мали окремого робочого місця дома, не мали стола, стільця, особистого комп'ютера, які їм прийшлося придбати для того, щоб продовжувати працювати, не було можливості створити робочу атмосферу через спільне проживання із іншими членами родини тощо); неготовність самотійно керувати робочим часом; втрата

соціалізації, яка здійснювала негативний вплив на багатьох співробітників; неможливість швидко адаптуватись до нового тимчасового керівництва, складність прийняття цінностей, стратегії компанії, на яку доводиться працювати тимчасово. Варто зауважити, що персонал із сфери обслуговування готелів, готельно-ресторанних комплексів, якому пропонувалась тимчасова робота в соціальному секторі більш швидко адаптувався до нових умов та повернувся потім до звичайної роботи після пандемії. Вказане, на наш погляд, обумовлено тим, що не було здійснено суттєвих змін умов соціалізації;

2) створення умов для адаптації до постійної роботи в закладах сфери гостинності в період боротьби із наслідками пандемії. Зокрема, зазначені заклади створювали планові стратегії підтримки персоналу, які включали: підтримання рівня добробуту (заробітна плата та матеріальна допомога); орієнтир на підтримання права працівників на особисте (автономне) життя поза роботою (у випадку потреби непрогнозованої заміни іншим працівника робітникам пропонується це здійснити за додаткову винагороду, або створюється резерв персоналу, який може замінити певну чисельність працівників за різними спеціальностями). Піклування про забезпечення працівників правом на особисте життя показало свою ефективність, зокрема, робітники не відчували безперервного робочого навантаження, з яким вони зіткнулися під час віддаленої роботи під час пандемії 2020 р. В дослідженнях Д.Б. Карневейл, І. Хатак [3, с. 183], К.Д. Рифф [7, с. 646] вказано на важливість обов'язкового впровадження адаптаційного періоду і створення умов для прийняття працівниками попередніх правил, графіків, робочої поведінки (в тому числі стосовно взаємодії із клієнтами). Автори вказують на актуальність використання заходів із соціальної підтримки працівників в умовах вимушеного дистанціювання та в періоди відновлення діяльності закладів сфери гостинності. Серед таких заходів відмічають сервіси із електронної та прямої подяки за обслуговування з боку клієнтів, а саме: на сторінках в соціальних мережах пропонується залишити відгук стосовно

роботи конкретного працівника; на дошках оголошень в закладах пропонувалось залишити відкритий допис щодо подяки тому або іншому працівнику, колективу готелю, готельно-ресторанного комплексу тощо.

Розглянутий підхід щодо збереження людського потенціалу на майбутній період може знайти застосування в умовах нинішнього розвитку та повоєнного відновлення підприємств сфери гостинності. Враховуючи значні міжфірмові зв'язки із суб'єктами додаткової інфраструктури (склади, торгові компанії, виробничі підприємства, заклади соціального сектору) підприємства сфери гостинності можуть сприяти тимчасовому працевлаштуванню свого персоналу (в тому числі в інших регіонах країни, де є потреба у персоналі із певною кваліфікацією, досвідом), що сприятиме збереженню кадрів, підтримає їх орієнтир на повернення до роботи. Застосування системи адаптаційних заходів, представлене в межах вказаного підходу може сприяти підвищенню продуктивності роботи персоналу в умовах активізації діяльності закладів в сфері гостинності за напрямком збільшення туристичних потоків (в тому числі іноземних).

Заслуговує на визначення кластерний підхід до підготовки, перепідготовки, оцінки рівня знань працівників, який організовується як на рівні навчальних закладів сфери гостинності, так і в межах структурних одиниць мереж підприємств готельного, ресторанного, туристичного сектору. Ефективність застосування зазначеного підходу доведено в дослідженні М.Н. Жотаба, К.І. Фернандес, М. Гункель, С. Краус [4]. Автори розглядають приклади використання таких кластерних моделей навчання, зокрема:

- підготовка, перепідготовка кадрів до роботи із застосуванням нових цифрових технологій, обладнання, яка здійснюється на рівні кластерного (мережевого) центру навчання, створеного учасниками мережі готелів (ресторанів, готельно-ресторанних комплексів, учасників туристичної дестинації). Витрати на вказані заходи покриваються за рахунок всіх учасників кластерного об'єднання. В рамках зазначеної моделі можуть

залучатися учасники, які входять до певної мережі підприємств того або іншого сектору сфери гостинності, але також є можливість того, що до складу навчальних кластерів увійдуть конкуренти. Як показують матеріали досліджень Ю. Джоу, Г. Ліу, К. Чанг, Л. Ванг [10], за умов кластерного навчання працівників готельної сфери навичкам цифрового сервісу, практичні заняття, оцінка кадрів стосовно опанування знань даної категорії знаходяться в компетенції представників компаній, які є виробниками певного обладнання або виступають розробниками цифрових технологій. Варто зауважити, що вказані навчальні заходи можуть здійснюватися як безпосередньо у приміщеннях кластерного (мережевого) центру навчання, так і у цифровій формі;

- підвищення рівня знань кадрів стосовно впровадження нових механізмів обслуговування, залучення, утримання клієнтів в рамках роботи певної кваліфікаційної групи персоналу, яке проводиться на базі навчальних закладів, які здійснюють підготовку спеціалістів в сфері гостинності. Співпраця між вищими навчальними, коледжами та закладами сфери гостинності може проводитись на паритетних умовах, і включати оплату за проведення лекцій, курсів з боку підприємств даної галузі або передбачати інші форми покриття витрат за проведення навчання, зокрема, прийняття на практику студентів.

Можемо зазначити актуальність запровадження обох моделей кластерного підходу до підготовки, перепідготовки, оцінки рівня знань працівників підприємств сфери гостинності України, як на нинішньому етапі, так і в перспективі. Перевагами цього підходу виступають: орієнтир на скорочення витрат на навчальні заходи, покликані забезпечити впровадження інновацій (у випадку функціонування кластерного (мережевого) центру навчання); підвищення ступеню готовності кадрового потенціалу до змін. До складу недоліків в зазначеній сфері можна віднести, зокрема: загроза переходу кадрів до конкурентів через кращі умови роботи, яка посилюється у випадку спілкування із персоналом інших закладів в досліджуваній сфері;

потреба здійснення періодичних витрат на вказані заходи. На наш погляд, використання зазначеного кластерного підходу до підготовки, перепідготовки, оцінки рівня знань працівників підприємств сфери гостинності може бути реалізовано завдяки залученню провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, які розробили, але не адаптували нові методи (механізми) опанування нових знань. Співпраця за вказаним напрямком може забезпечити отримання кращих результатів в управлінні кадрами, сприянні їх задоволеності від роботи, рівень якої обумовлює орієнтир останніх на продуктивність. Також можуть використовуватись методики фахівців в сфері вивчення цифрових технологій, адаптовані для широкого класу користувачів, які можуть бути викладені на веб-сайті кластерного (мережевого) центру навчання у вигляді курсу, лекції. Взаємодія із зазначеними лекторами (науковцями) може відбуватися на контрактних умовах, їх можна залучати до партнерства у разі виникнення потреби у навчанні кадрового складу.

Висновки. Було здійснено виокремлення інноваційних підходів стосовно організації кадрової політики, які можуть бути адаптовані в умовах функціонування сфери гостинності України. Серед основних підходів зазначеної категорії виділено наступні, зокрема: реактивна підтримка інноваційного розвитку з боку мотивованих кадрів; мережеве внутрішнє (на рівні закладу) та зовнішнє передавання досвіду, навичок з боку кадрів, які мотивуються на рівні керівництва; підхід щодо збереження людського потенціалу на майбутній період; кластерний підхід до підготовки, перепідготовки, оцінки рівня знань працівників. Доведено актуальність впровадження запропонованих підходів в умовах нинішнього і повоєнного відновлення сфери гостинності України, визначено переваги та недоліки сформульованих адаптаційних підходів. Визначено окремі моделі та варіанти використання положень представлених підходів відповідно до параметрів та умов розвитку підприємств сфери гостинності.

Література

1. Agarwal P. Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 93. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303170>
2. AlKayid K., Selem K.M., Shehata A.E., Tan C.C. Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*. 2022. Vol. 1. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-02743-6#citeas>
3. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 183-187.
4. Jotabá M.N., Fernandes C.I., Gunkel M., Kraus S. Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 25. No. 6. P. 1-18.
5. Lee M.-H., Wang C., Wu T.-J., Yen M.-Y. Multilevel Linking Service Innovation, Service Sweethearting, and Brand Association: The Moderating Role of Sustainable Human Resource Management. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11(1). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020985526>
6. Revenue from international tourism in Taiwan from 2010 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/918355/taiwan-revenue-from-international-tourism/>
7. Ryff C.D. Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. *Journal of Business Venturing*. 2019. Vol. 34. Iss. 4. P. 646-663.
8. Wen-Jung C. Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2022. Vol. 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2022.2051220?scroll=top&needAccess=true>

9. Wikhamn W. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76. P. A. P. 102-110.
10. Zhou Y., Liu G., Chang X., Wang L. The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2020. Vol. 59. No. 1. P. 20-43.

References

1. Agarwal, P. (2021), "Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 93, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303170> (Accessed 12 Nov 2022)
2. AlKayid, K., Selem, K.M., Shehata, A.E. and Tan, C.C. (2022), "Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating", *Current Psychology*, vol. 1, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-02743-6#citeas> (Accessed 12 Nov 2022)
3. Carnevale, J.B. and Hatak, I. (2020), "Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management", *Journal of Business Research*, vol. 116, pp. 183-187.
4. Jotabá, M.N., Fernandes, C.I., Gunkel, M. and Kraus, S. (2022), "Innovation and human resource management: a systematic literature review", *European Journal of Innovation Management*, vol. 25, no. 6, pp. 1-18.
5. Lee, M.-H., Wang, C., Wu, T.-J., Yen, M.-Y. (2021), "Multilevel Linking Service Innovation, Service Sweethearting, and Brand Association: The Moderating Role of Sustainable Human Resource Management", *SAGE Open*, vol. 11(1), available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020985526> (Accessed 12 Nov 2022)

6. Statista (2022), “Revenue from international tourism in Taiwan from 2010 to 2021”, available at: <https://www.statista.com/statistics/918355/taiwan-revenue-from-international-tourism/> (Accessed 12 Nov 2022)
7. Ryff, C.D. (2019), “Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science”, Journal of Business Venturing, vol. 34, iss. 4, pp. 646-663.
8. Wen-Jung, C. (2022), “Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective”, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, vol. 1, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2022.2051220?scroll=top&needAccess=true> (Accessed 12 Nov 2022)
9. Wikhamn, W. (2019), “Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction”, International Journal of Hospitality Management, vol. 76, p. A, pp. 102-110.
10. Zhou, Y., Liu, G., Chang, X. and Wang, L. (2020), “The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions”, Asia Pacific Journal of Human Resources, vol. 59, no. 1, pp. 20-43.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2022 р.