

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-56>

УДК 005.334:647.5

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

PSYCHOLOGICAL FACTORS OF SERVICE EFFICIENCY IN THE HOSPITALITY SECTOR

Мазур Володимир Степановичкандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>**Mazur Volodymyr**

West Ukrainian National University

У статті всебічно проаналізовано психологічні особливості взаємодії між персоналом та клієнтами в сфері гостинності. Розглянуто вплив емпатії, емоційного інтелекту, активного слухання, невербальної комунікації, стресостійкості й конфліктології на якість обслуговування. Окреслено значення емоційного стану працівників, підтримки психологічного здоров'я, формування сервісної культури, клієнтоорієнтованого підходу та командної згуртованості. Особливу увагу приділено сучасним викликам: цифровізації комунікацій, роботі з відгуками, мультикультурній взаємодії, управлінню враженнями гостей. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку soft skills персоналу та створення емоційного комфортного середовища обслуговування з метою підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Ключові слова: емоційний інтелект, клієнтоорієнтованість, комунікативна компетентність, якість обслуговування, індустрія гостинності, емпатія, стресостійкість, емоційний стан персоналу.

The article presents a comprehensive theoretical and practical study of the psychological features of interaction between personnel and clients in the hospitality industry, emphasizing its growing importance in the context of emotional service and customer experience management. The research explores key psychological factors that influence service effectiveness, including empathy, emotional intelligence (EI), active listening, nonverbal communication, emotional regulation, and conflict resolution strategies. The significance of employees' psychological well-being and stress resilience is highlighted as a crucial determinant of their ability to deliver high-quality service and maintain a positive attitude in stressful and emotionally intense environments. The role of organizational culture, client-centered values, and service standards in shaping personnel-client communication is examined in detail. The study also reflects modern trends such as digital transformation of guest communication, the increasing role of online feedback and reputation management, the use of emotional engagement tools, and the integration of cross-cultural and inclusive communication skills due to globalization and diversity in clientele. Attention is drawn to the development of a psychologically safe workplace that supports staff motivation, emotional balance, and team cohesion as a basis for consistent and empathetic guest service. Recommendations are proposed for implementing staff training programs aimed at developing soft skills, emotional literacy, and intercultural awareness. The findings affirm that emotionally intelligent and communicatively competent personnel form the backbone of sustainable competitive advantage in hospitality, contributing to customer loyalty, positive emotional impressions, and long-term relationships. The article underlines the need for further research on psychological mechanisms of client interaction in dynamic service environments and for the implementation of innovative practices that balance technological tools with genuine human-centered hospitality.

Keywords: emotional intelligence, customer orientation, communicative competence, service quality, hospitality industry, empathy, stress resistance, emotional state of personnel.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності та зростання конкуренції між підприємствами готельно-ресторанного сектора особливого значення набуває якість комунікації між персоналом та клієнтами. Ефективна міжособис-

тісна взаємодія, що ґрунтується на емпатії, емоційному інтелекті, високому рівні комунікативних навичок та стресостійкості працівників, є визначальним чинником задоволеності клієнтів і формування позитивного іміджу закладу. Водночас вплив емоційного стану

персоналу, організаційної культури, цифровізації сервісу та мультикультурного контексту створює нові виклики для управління взаємодією з клієнтами. Незважаючи на зростання інтересу до теми сервісної комунікації, залишаються недостатньо вивченими психологічні аспекти, що визначають її ефективність у змінному соціальному та технологічному середовищі.

Розв'язання цієї проблеми має як наукову, так і прикладну цінність. З наукового погляду актуальним є поглиблення розуміння психологічних механізмів, що впливають на взаємодію між працівниками та клієнтами, зокрема у контексті клієнтоорієнтованості, емоційного інтелекту та конфліктології. З практичного боку важливо розробити дієві рекомендації для формування емоційно компетентного персоналу, покращення внутрішнього психологічного клімату в колективах і впровадження ефективних комунікативних стратегій в умовах цифровізації сервісу. Це сприятиме не лише підвищенню якості обслуговування та лояльності клієнтів, а й зміцненню конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ефективної взаємодії між персоналом та клієнтами в індустрії гостинності є предметом дослідження низки вітчизняних і зарубіжних учених, що свідчить про її актуальність у сучасних соціально-економічних умовах. У працях Т. В. Полозової, О. С. Митцевої та І. О. Іванова розкрито організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом у кризовий період, акцентовано увагу на важливості емоційної стабільності працівників та підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі як чинників ефективної професійної діяльності.

А. Р. Стецьків розглядає механізми управління персоналом у сфері гостинності, підкреслюючи значущість розвитку сервісної культури, корпоративної ідентичності та мотиваційного потенціалу працівників. Г. І. Андрущенко й І. В. Дочинець аналізують феномен гостинності як прояву довіри в міжособистісній взаємодії, визначаючи емпатію й емоційну чуйність як базові категорії у процесі обслуговування.

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється трансформації форм комунікації в умовах глобальних викликів. Так, у роботах Г. О. Горіної, Г. А. Богатирьової, Ю. С. Дорош та інших розглядаються наслідки пандемії COVID-19 для індустрії

гостинності, необхідність адаптації персоналу до дистанційного формату взаємодії та впровадження інноваційних форм управління клієнтським досвідом. У дослідженнях В. В. Джинджоян і К. О. Бережної акцентовується увага на важливості розвитку емоційного інтелекту та soft skills у персоналу як стратегічної складової підвищення якості обслуговування. І. В. Гранкіна розкриває психологічні основи конфліктології в готельному господарстві, визначаючи ефективні підходи до вирішення конфліктних ситуацій у процесі обслуговування клієнтів.

Попри наявність значного масиву теоретичних і прикладних досліджень, ряд аспектів заявленої проблематики залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, недостатньо вивченими є питання інтеграції психологічної компетентності персоналу з цифровими форматами сервісної взаємодії, механізми формування емоційно орієнтованого обслуговування в умовах високого стресу та соціальної турбулентності, а також шляхи формування клієнтоцентричної організаційної культури, орієнтованої на забезпечення психологічної безпеки працівників.

Постановка проблеми та формулювання цілей статті. У сучасних умовах інтенсивного розвитку індустрії гостинності особливого значення набуває психологія обслуговування, що виступає ключовим чинником якості послуг, рівня задоволеності клієнтів та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Ефективна взаємодія персоналу з гостями базується на низці психологічних складових, таких як емпатія, активне слухання, емоційний інтелект, стресостійкість та конфліктологічні навички, що у комплексі впливають на професійну діяльність працівників готельно-ресторанної сфери.

Метою дослідження є комплексний аналіз психологічних чинників, які впливають на ефективність обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення психологічної підготовки персоналу, спрямованих на поліпшення якості обслуговування та формування позитивного клієнтського досвіду.

Завдання дослідження: проаналізувати ключові психологічні аспекти взаємодії персоналу з клієнтами в індустрії гостинності; визначити вплив емоційного стану та психологічного здоров'я працівників на якість сервісу; розглянути роль організаційної культури і клієнтоорієнтованого підходу у формуванні

ефективної комунікації; оцінити сучасні тенденції у сфері психології обслуговування, зокрема вплив цифровізації, мультикультурності та нових форм взаємодії; розробити рекомендації щодо удосконалення програм підготовки і підтримки персоналу з акцентом на розвиток емоційного інтелекту, навичок спілкування і стресостійкості.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій для підвищення професійної компетентності персоналу готельно-ресторанної сфери, поліпшення сервісу, збільшення задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу закладів гостинності. Отримані дані можуть бути інтегровані у навчальні програми підготовки фахівців і внутрішні тренінги підприємств галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взаємодія між персоналом та клієнтами є фундаментальним аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Ефективне спілкування між персоналом та клієнтами базується на таких психологічних компонентах, як емпатія, активне слухання та невербальна комунікація. Емпатія дозволяє працівникам розуміти та відчувати емоції клієнтів, що сприяє встановленню довірливих відносин. Активне слухання забезпечує уважне сприйняття інформації від клієнта, дозволяючи краще зрозуміти його потреби та очікування.

Емоційний стан працівника безпосередньо впливає на його взаємодію з клієнтами. Забезпечення психологічного здоров'я персоналу є важливим для підтримки високого рівня обслуговування. Організаційна культура визначає стандарти поведінки та цінності, які впливають на взаємодію з клієнтами.

Взаємодія з клієнтами, які проявляють негативні емоції або агресію, вимагає від персоналу спеціальних навичок, таких як стресостійкість та вміння вирішувати конфлікти. Здатність зберігати спокій та професіоналізм у складних ситуаціях є ключовою для ефективної роботи з важкими клієнтами. Володіння техніками вирішення конфліктів дозволяє перетворювати негативні ситуації на позитивний досвід для клієнта.

Створення сприятливого робочого середовища, що підтримує психологічне здоров'я персоналу, є необхідним для забезпечення високої якості обслуговування. Регулярне отримання відгуків від клієнтів дозволяє виявляти зони для покращення та визнавати досягнення персоналу.

Сфера гостинності посідає особливе місце в економіці та суспільстві, оскільки процес обслуговування тут ґрунтується на міжособистісній взаємодії. Від того, наскільки ефективно персонал спілкується з клієнтами, залежить рівень задоволеності гостей, їхня довіра та лояльність до закладу. Не випадково гостинність розглядається як одна з перших форм прояву людської довіри. В умовах високої конкуренції в індустрії туризму та гостинності зростають вимоги споживачів до якості сервісу та уваги до їхніх потреб (табл. 1).

Підприємства все більше впроваджують клієнтоорієнтований підхід – філософію бізнесу, орієнтовану на виявлення і задоволення потреб клієнтів та підвищення їх лояльності.

В науковій літературі з психології та менеджменту гостинності наголошується, що ефективна комунікація персоналу з гостями – ключовий чинник успіху готельно-ресторанного бізнесу. Розглянемо основні психологічні аспекти такої взаємодії, висвітлені в публікаціях.

Головним принципом психології гостинності є емпатія – здатність відчувати стан клієнта, зрозуміти його потреби та емоції. Співробітники повинні вміти співпереживати гостям і виявляти щирі турботи, адже саме це створює атмосферу гостинності. У численних наукових публікаціях наголошується на важливості емоційного інтелекту (EI) – уміння усвідомлювати та керувати емоціями власними і оточуючих [3]. Високий рівень EI допомагає персоналу не лише розуміти потреби гостей, але й правильно реагувати на їхні почуття. Це не тільки покращує імідж закладу, але й сприяє формуванню довготривалих стосунків із клієнтами. Таким чином, емпатія персоналу прямо впливає на задоволеність гостей і їхню лояльність.

Якісне обслуговування неможливе без розвинених комунікативних навичок персоналу. В наукових публікаціях зазначено, що важливо підтримувати відкритий діалог з клієнтом, аби той відчував: його думка врахована, а звернення – почуті.

Одним із базових принципів сервісної психології є правило «клієнт завжди правий». Етикет спілкування також має значення: ввічливі слова, привітна усмішка, готовність вислухати створюють позитивне враження про заклад. Дослідники радять персоналу уникати негативних висловлювань про свій заклад або конкурентів у присутності гостей, натомість зосереджувати увагу на перевагах і можливостях для клієнта. Дотримання таких

Таблиця 1

Особливості взаємодії персоналу та клієнта

Складові взаємодії	Компоненти взаємодії	Характеристика компонентів
Психологічні аспекти спілкування персоналу з клієнтами	Емпатія	здатність розуміти та відчувати емоції клієнта, що сприяє встановленню довірливих відносин
	Активне слухання	уважне сприйняття інформації від клієнта, що дозволяє краще зрозуміти його потреби та очікування
	Невербальна комунікація	жести, міміка, постава та інші невербальні сигнали, які можуть підсилювати або послаблювати вербальне повідомлення
Вплив емоційного стану персоналу на якість обслуговування	Емоційне вигорання	постійний стрес та перевантаження можуть призвести до емоційного вигорання, що негативно впливає на якість обслуговування та задоволеність клієнтів
	Психологічне здоров'я	забезпечення психологічного здоров'я персоналу є важливим для підтримки високого рівня обслуговування
Організаційна культура у взаємодії з клієнтами	Навчання та розвиток	організації, які інвестують у навчання персоналу, сприяють покращенню комунікативних навичок та підвищенню задоволеності клієнтів.
	Підтримка та визнання	створення середовища, де працівники відчують підтримку та визнання, сприяє їхній мотивації та позитивному ставленню до клієнтів
Психологічні особливості роботи з важкими клієнтами	Стресостійкість	здатність зберігати спокій та професіоналізм у складних ситуаціях
	Конфліктологія	володіння техніками вирішення конфліктів та перетворення негативної ситуації на позитивний досвід для клієнта
Вплив пандемії COVID-19 та воєнного стану на взаємодію персоналу і клієнтів	Дистанційне обслуговування	перехід до онлайн-комунікації вимагає нових навичок та адаптації як від персоналу, так і від клієнтів
	Психологічна підтримка	в умовах підвищеного стресу важливо надавати психологічну підтримку як працівникам, так і клієнтам

Джерело: складено автором на основі [1; 2]

стандартів комунікації підвищує довіру клієнтів і репутацію підприємства.

Невід'ємною складовою психології взаємодії є конфліктологія обслуговування. Теоретичний аналіз показує, що персонал має бути навчений тактикам конструктивного вирішення конфліктів. Важливо зберігати спокій, ввічливість і професіоналізм навіть у стресових ситуаціях. Як зазначають фахівці, швидка та емпатична реакція персоналу може нейтралізувати негативні емоції гостя і навіть перетворити його невдоволення на задоволення, якщо проблему вирішено успішно.

Теоретичні джерела також звертають увагу на профілактику конфліктів: формування доброзичливого клімату у колективі, чітке визначення обов'язків персоналу і прозорі стандарти обслуговування допомагають знизити кількість проблемних ситуацій у взаємодії з гостями.

У багатьох сучасних дослідженнях вживано поняття клієнтоорієнтованості, під яким розуміють специфічну культуру організації, спрямовану на максимальне задоволення запитів клієнтів.

Клієнтоорієнтованість персоналу включає декілька компонентів: по-перше, мотивованість і задоволеність самих працівників роботою; по-друге, внутрішню культуру сервісу в закладі (корпоративні стандарти гостинності); по-третє, активну позицію співробітників щодо допомоги клієнту.

Теорія і практика управління персоналом гостинності наголошує: клієнтоорієнтоване середовище починається з створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі і виховання у працівників спільних цінностей сервісу. Така сервісна культура забезпечує узгодженість дій персоналу в інтересах клієнтів і підвищує якість взаємодії з ними [4].

Аналіз публікацій показує узгодженість думок щодо ключових психологічних чинників успішної взаємодії з клієнтами у сфері гостинності. До них належать: емпатія та емоційна чуйність персоналу, індивідуалізований підхід до гостей, розвинені комунікативні вміння і дотримання етикету, вміння конструктивно вирішувати конфлікти, а також сформована клієнтоорієнтованість як елемент корпоративної культури закладу. Знання і розвиток цих аспектів дозволяють персоналу ефективно задовольняти потреби різних гостей, створювати для них комфортне психологічне середовище і, як наслідок, забезпечувати високу якість вражень від перебування у закладі [5]. Психологічні засади взаємодії в гостинності є фундаментом клієнтського досвіду та довгострокового успіху підприємств галузі.

Сьогодні індустрія гостинності переживає динамічні зміни, що відбивається і на характері спілкування з клієнтами. Розглянемо актуальні тенденції та нові особливості взаємодії персоналу і гостей.

Однією з ключових тенденцій є зростаюча увага до розвитку емоційного інтелекту та інших "soft skills" у працівників сфери гостинності. Багато провідних готельних мереж впроваджують тренінги з емоційної компетентності, управління стресом та навичок спілкування для свого персоналу [6]. Працівники з високим EI краще справляються з нестандартними ситуаціями, швидше згладжують конфлікти і створюють для гостей унікальний емоційний досвід. Це підвищує якість сервісу на емоційному рівні, роблячи послугу не просто функціональною, а й душевною.

У XXI столітті формується так звана «економіка вражень», коли споживачі цінують не лише сам продукт чи послугу, а й емоції та враження, що їх супроводжують. В індустрії гостинності це особливо помітно: гості прагнуть не просто переночувати в готелі чи поїсти в ресторані – вони шукають позитивних емоцій, нових переживань, особливого ставлення. Дослідження свідчать, що цінність приємних вражень від послуги значно зросла, і емоційне задоволення виходить на перший план серед критеріїв якості обслуговування. У відповідь компанії впроваджують нові маркетингові інструменти, спрямовані на управління емоціями клієнтів (концепції Customer Experience Management (CEM) тощо) [7]. Сучасна комунікація персоналу з клієнтами все більше орієнтується на те, щоб викликати позитивні емоції і залишити приємні спо-

гади, адже це сприяє лояльності клієнтів і їх бажанню рекомендувати заклад.

Ще одна характерна особливість сьогодення – розширення каналів взаємодії з гостями за рахунок цифрових технологій. Спілкування не обмежується особистим контактом під час надання послуги; воно триває до і після візиту клієнта.

Управління відгуками тепер – частина клієнтоорієнтованості: компанії моніторять коментарі і своєчасно відповідають на них. Експерти радять реагувати не тільки на негативні, а й на позитивні відгуки, дякувати гостям за похвалу, показуючи, що думка кожного важлива. Вміння коректно працювати з публічним зворотним зв'язком стало новою вимогою до персоналу (зокрема менеджерів і SMM-фахівців) у сфері гостинності [8].

Глобалізація туризму призводить до того, що персоналу дедалі частіше доводиться обслуговувати гостей з різних країн, культур, з особливими потребами. Відповідно, серед сучасних тенденцій – зростання уваги до кроскультурної компетентності та інклюзивних комунікаційних навичок. Індустрія гостинності поступово впроваджує принцип diversity & inclusion у практику обслуговування, що відображається і в комунікації: використання зрозумілої мови, терпимість до мовних бар'єрів, готовність адаптувати процес обслуговування під потреби конкретного гостя. Ці аспекти стають частиною стандартів обслуговування на рівні міжнародних мереж (наприклад, Marriott, Hilton тощо мають програми навчання персоналу культурної чутливості).

В Україні також зростає усвідомлення важливості мультикультурної комунікації, особливо у великих містах та туристичних центрах. Таким чином, сучасний працівник гостинності має бути гнучким і відкритим до різноманітності клієнтів, аби кожен гість почувався комфортно і був почутий.

Керівники дедалі більше уваги приділяють психологічному комфорту самих працівників, розуміючи його значення для якості сервісу. Формується практика регулярного навчання і підвищення кваліфікації персоналу у сфері спілкування з гостями (тренінги з управління конфліктами, розвиток стресостійкості тощо). Підтримка здорового балансу робочого навантаження, запобігання емоційному вигоранню персоналу – ще один актуальний напрям. Деякі великі готелі вводять програми ментального здоров'я для своїх працівників, адже емоційне вигорання в сфері обслуговування прямо впливає на привітність і терпля-

чість у спілкуванні з клієнтами. Отже, сучасні тенденції управління персоналом у гостинності спрямовані на те, щоб створити для працівників такий клімат, за якого їм легше демонструвати щирий гостинний сервіс.

Дослідження підтверджують: сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, підтримка керівництва і командна згуртованість допомагають запобігти конфліктам і напруженості, натомість стимулюючи готовність співробітників максимально задовольняти потреби гостей.

Таким чином, сучасна модель успішного готельно-ресторанного закладу – це емоційно інтелігентна організація, де і персонал, і клієнти перебувають у середовищі взаємної поваги, уваги та комфорту.

Висновки. Сучасні тенденції комунікації у сфері гостинності характеризуються підвищенням ролі емоційних і культурних аспектів. Персонал все більше виступає не просто виконавцем послуг, а менеджером вражень гостя – від його професіоналізму і психологічної компетентності залежить, яке емоційне забарвлення матиме досвід клієнта. Індустрія гостинності динамічно адаптується до нових викликів: цифровізації, зміни поведінки споживачів, глобалізації – і водночас повертається до базових цінностей гостинності: щирої емпатії, поваги і турботи про кожного гостя.

Проведений аналіз теоретичних та прикладних джерел показав, що психологічні особливості взаємодії між персоналом та клієнтами є визначальним фактором успішності підприємств сфери гостинності. Відтак, емпатія, доброзичливість та емоційний інтелект персоналу виступають фундаментом якісної комунікації з гостями. Здатність співробітників розуміти настрої і потреби клієнтів, керувати власними емоціями і демонструвати щирю увагу до кожного гостя підвищує задоволеність клієнтів, формує їх позитивний досвід і лояльність. Емоційно інтелігентний, чуйний персонал сьогодні розглядається як конкурентна перевага готельно-ресторанного бізнесу.

Клієнтоорієнтована поведінка персоналу, підтримка відкритого діалогу з гостем, оперативне реагування на запити та скарги забезпечують високий рівень сервісу і зміцнюють репутацію закладу. Сформована сервісна культура, коли інтереси клієнта ставляться на перше місце, стає запорукою довготривалих відносин із відвідувачами.

Аналіз сучасних тенденцій показує зростання ролі управління емоціями клієнтів

(створення приємних вражень, персоналізація послуг), активну взаємодію через цифрові платформи та соціальні мережі, а також увагу до мультикультурних та інклюзивних аспектів спілкування. Персонал має адаптуватися до нових форматів комунікації (онлайн-консультування, робота з відгуками) і водночас зберігати традиційну гостинність. Використання зворотного зв'язку від клієнтів та впровадження інноваційних практик (наприклад, сервісних чат-ботів, програм лояльності з емоційним залученням тощо) стає нормою для прогресивних закладів сфери гостинності.

Перспективними напрямками є впровадження систем оцінювання та розвитку емоційних компетентностей персоналу, вдосконалення програм підготовки кадрів з акцентом на soft skills, розробка нових методик управління клієнтським досвідом. Велике значення матиме обмін найкращими практиками клієнтоорієнтованості та гостинності на національному і міжнародному рівнях. Крім того, зважаючи на цифровізацію, постає питання балансу між технологічністю і людяністю сервісу: збереження «людського обличчя» гостинності при впровадженні автоматизованих систем обслуговування (онлайн-чекін, електронні помічники в готелях тощо) – ще один виклик, що потребує уваги психологів і практиків. Успішний розвиток сфери гостинності буде пов'язаний з умінням закладів створити клієнтоорієнтоване середовище, де високі стандарти сервісу поєднуються з емоційною взаємодією і щирою турботою про клієнта.

Психологічні особливості взаємодії персоналу і клієнтів у сфері гостинності охоплюють широкий спектр аспектів – від особистісних якостей працівників (емпатії, комунікабельності, стресостійкості) до організаційної культури підприємства (клієнтоцентричності, підтримки персоналу). Їх врахування та розвиток є необхідною умовою формування позитивного клієнтського досвіду. В сучасних умовах гостинність як галузь поступово трансформується, орієнтуючись на емоції і враження клієнтів. Тому подальші наукові дослідження та практичні інновації в цій сфері мають бути спрямовані на вдосконалення комунікативних стратегій, навчання персоналу психологічним методам роботи з клієнтами та створення атмосфери довіри і комфорту для споживачів. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української індустрії гостинності та її відповідності найкращим світовим стандартам сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 55–59.
2. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–11.
3. Андрущенко Г. І. Гостинність як одна із перших форм прояву людської довіри. *Соціальні технології*. 2011. № 52. С. 28–33.
4. Дочинець І. В. Гостинність, як психологічний аспект обслуговування туристів. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 85-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, 11–12 квітня 2019 р.* К.: НУХТ, 2019. С. 240.
5. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень : монографія [Електронний ресурс] / наук. ред. Г. О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/> (дата звернення: 03.06.2025).
6. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Економічна наука*. 2022. № 2. С. 36–41.
7. Гранкіна А. В. Конфлікт на підприємстві готельного господарства: методи та засоби його вирішення. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 61–64.
8. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395> (дата звернення: 03.06.2025).

REFERENCES:

1. Polozova, T. V., Myttseva, O. S., & Ivanov, I. O. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni ta psykholohichni aspekty upravlinnia personalom yak faktor rozvytku orhanizatsii v umovakh kryzy [Organizational, economic and psychological aspects of personnel management as a factor in organizational development in crisis conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 55–59. (in Ukrainian)
2. Stets'kiv, A. R. (2024). Sutnist ta skladovi mekhanizmv upravlinnia personalom u sferi hostynnosti [The essence and components of personnel management mechanisms in the hospitality sector]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (36), 1–11. (in Ukrainian)
3. Andrushchenko, H. I. (2011). Hostynnist yak odna iz pershykh form proiavu liudskoi doviry [Hospitality as one of the first forms of human trust]. *Sotsialni tekhnolohii – Social Technologies*, (52), 28–33. (in Ukrainian)
4. Dochynets, I. V. (2019). Hostynnist yak psykholohichniy aspekt obsluhovuvannia turistiv [Hospitality as a psychological aspect of tourist service]. In: *Naukovi zdobutky molodi – vyrishenniu problem kharchuvannia liudstva u XXI stolitti: materialy 85-i Mizhnar. nauk. konf. molodykh uchenykh, aspirantiv i studentiv* (Kyiv, 11–12 kvitnia 2019 r.) – Scientific achievements of youth for solving the problems of human nutrition in the 21st century: Proceedings of the 85th Int. Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduates and Students (Kyiv, April 11–12, 2019) (p. 240). Kyiv: NUFT. (in Ukrainian)
5. Suchasni tendentsii ta stratehii vidnovlennia indusirii hostynnosti pislia COVID-19 ta karantynnykh obmezhen [Modern trends and recovery strategies of the hospitality industry after COVID-19 and quarantine restrictions]: monograph [Electronic resource] / ed. by H. O. Horina. (2023). Kryvyi Rih: DonNUET Publishing. 142 p. Available at: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/> (accessed June 3, 2025). (in Ukrainian)
6. Dzhindzhoian, V. V., & Berezhna, K. O. (2022). Dosvid zarubizhnykh krain v upravlinni personalom pidpriemstv sfery hostynnosti [Experience of foreign countries in managing personnel in the hospitality industry]. *Ekonomichna nauka – Economic Science*, (2), 36–41. (in Ukrainian)
7. Hrankina, A. V. (2015). Konflikt na pidpriemstvi hotelnoho hospodarstva: metody ta zasoby yoho vyrishennia [Conflict at the hotel enterprise: methods and means of resolution]. *International Scientific Journal*, (7), 61–64. (in Ukrainian)
8. Lysiuk, T., Tereshchuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395> (accessed June 3, 2025). (in Ukrainian)