

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-72>

УДК 331.474:338.46

УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

MANAGEMENT STRATEGIES FOR EMPLOYEE MOTIVATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: THEORETICAL APPROACHES AND PRACTICAL CASES

Єремія Ганна Іванівна

кандидат географічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

Смик Оксана Степанівна

кандидат географічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8291-1929>

Yeremiia Hanna, Smuk Oksana

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті розглянуто фактори підвищеної уваги менеджменту до персоналу в індустрії гостинності України. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до мотивації працівників, а також практичні кейси шести готельно-ресторанних закладів: «Rixos-Prykarpattya», «Radisson Blu Resort» (Трускавець), «Буковель Resort», «Баккара» (Київ), «Bukovel Apart» та «Radisson Blu Resort» (Київ). Проведено порівняльний аналіз мотиваційних стратегій та їх впливу на продуктивність, лояльність та плинність кадрів. У результаті визначено ключові фактори, що сприяють підвищенню ефективності персоналу: матеріальні стимули, професійний розвиток, соціальні чинники та корпоративна культура. На основі отриманих даних запропоновано рекомендації для менеджменту готельно-ресторанного бізнесу щодо підвищення мотивації та утримання персоналу.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, мотивація персоналу, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес.

The hospitality industry is one of the most dynamic and, at the same time, vulnerable sectors of the economy, as its development directly depends on the stability of the socio-economic environment, the level of population well-being, and the international situation. In recent years, the industry has undergone significant upheaval - primarily due to the COVID-19 pandemic, and subsequently due to the full-scale war in Ukraine, which led to a sharp reduction in tourist flows, decreased enterprise revenue, and the outflow of qualified personnel abroad. The article examines the factors contributing to the increased attention of management to personnel in the hospitality industry of Ukraine. Modern theoretical approaches to employee motivation were analyzed, alongside practical case studies of six hotel and restaurant establishments: "Rixos-Prykarpattya," "Radisson Blu Resort" (Truskavets), "Bukovel Resort," "Bakkara" (Kyiv), "Bukovel Apart," and "Radisson Blu Resort" (Kyiv). A comparative analysis of motivational strategies and their impact on productivity, loyalty, and staff turnover was conducted. The results identified key factors that contribute to increasing personnel efficiency: material incentives, professional development, social factors, and corporate culture. Based on the data obtained, recommendations for the management of the hotel and restaurant business were proposed regarding increasing staff motivation and retention. This study is of a theoretical and methodological nature, based on the analysis of scientific articles and publications on management and staff motivation in the hospitality industry, case studies of Ukrainian hotel and restaurant establishments, and it shows that a comprehensive approach to personnel motivation in the hotel and restaurant business contributes to increased productivity and reduced staff turnover. The purpose of the article is the theoretical generalization and practical analysis of the factors that necessitate increased management attention to personnel in the Ukrainian hospitality industry, as well as defining directions for improving the human resource management system in the hotel and restaurant business in the face of modern challenges.

Keywords: management, human resource management, personnel motivation, hospitality industry, hotel and restaurant business.



Постановка проблеми. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних і водночас вразливих галузей економіки, оскільки її розвиток безпосередньо залежить від стабільності соціально-економічного середовища, рівня добробуту населення та міжнародної ситуації. Протягом останніх років галузь зазнала суттєвих потрясінь – насамперед через пандемію COVID-19, а згодом через повномасштабну війну в Україні, що призвело до різкого скорочення обсягів туристичних потоків, зниження доходів підприємств та відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

У таких умовах людський капітал стає ключовим фактором виживання і розвитку підприємств індустрії гостинності. Саме ефективна система управління персоналом, орієнтована на підвищення залученості, лояльності та продуктивності працівників, дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть за умов невизначеності. Проте, за результатами сучасних досліджень, значна частина українських готельно-ресторанних закладів досі використовує традиційні адміністративно-командні моделі управління, у яких мотивація персоналу обмежується лише матеріальними чинниками (заробітна плата, премії), тоді як психологічні, соціальні й організаційні аспекти залишаються поза належною увагою.

Проблема ускладнюється тим, що ринок праці в сфері гостинності демонструє високий рівень плинності кадрів – за даними Державної служби статистики України, у 2023 році він сягав 28-32% у готельному секторі та понад 35% в ресторанах. Водночас, лише окремі підприємства (зокрема мережеві комплекси на кшталт Rixos Hotels, Radisson Blu Resort, Bukovel Resort) застосовують сучасні HR-підходи – гнучкі системи мотивації, наставництво, цифровізацію HR-процесів, моніторинг задоволеності працівників. Це свідчить про відсутність системного підходу до формування людського потенціалу в більшості українських закладів гостинності.

Таким чином, постає необхідність у теоретичному та практичному обґрунтуванні факторів, що зумовлюють підвищення уваги менеджменту до персоналу, а також у визначенні шляхів підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах економічної турбулентності. Актуальність проблеми підсилюється тим, що в сучасній теорії менеджменту персонал розглядається не як витрата, а як стратегічний ресурс, що

створює додану вартість через якість сервісу, інноваційність і корпоративну репутацію.

Отже, основна проблема полягає в тому, щоб з'ясувати, які саме фактори визначають рівень уваги менеджменту до персоналу в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності України, та яким чином їхнє врахування може впливати на підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські дослідження свідчать, що одним із головних драйверів проблем є недосконалі системи мотивації (матеріальна й нематеріальна частини). Непочатенко В.О. (2021) [5] та Кіщенко А.А. (2024) [3] у своїх працях підкреслюють, що надмірна орієнтація лише на фінансові стимули без формування умов для професійного розвитку, соціальної підтримки та корпоративної культури призводить до високого рівня плинності кадрів та низької залученості персоналу. Подальші дослідження показують, що пандемія COVID-19 і особливо воєнні події 2022–2025 рр. суттєво змінили пріоритети у сфері мотивації працівників. Семикіна М.В. (2025) [6] у своїй праці, акцентує, що безпека, психологічна підтримка та гнучкий графік роботи стали ключовими нематеріальними мотиваторами. Вона пропонує концепцію «мотивації безпекою», яка поєднує фінансову стабільність з елементами емоційного добробуту. Важливу роль у формуванні ефективного менеджменту відіграють також навчання і наставництво. Каміньєва Д.В. (2024) у своїй праці «Удосконалення мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства» [2] та Грозов А.М. (2024) у роботі «Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом (на прикладі готельного комплексу “Гранд Готель Пилипець”)» доводять, що систематичні тренінги, програми менторства й внутрішнє навчання сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів на 10–15 % [1]. Водночас, згідно з дослідженням Чепурди Л.В. (2025), опублікованим у «Економіка та суспільство», матеріальні стимули залишаються необхідним, але недостатнім елементом мотиваційної системи [7].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дане дослідження має теоретико-методичний характер, базується на аналізі наукових статей та публікацій з менеджменту та мотивації персоналу індустрії гостинності, кейсових досліджень українських готельно-ресторанних закладів і показує, що комп-

лексний підхід до мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. *Метою статті* є теоретичне узагальнення та практичний аналіз факторів, що зумовлюють підвищення уваги менеджменту до персоналу в індустрії гостинності України, а також визначення напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності в Україні активно розвивається, особливо в регіонах із високим туристичним потенціалом, таких як Буковель, Трускавець, Поляниця та Київ. У сучасних умовах успішність готельно-ресторанних закладів значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, адже від рівня мотивації, залученості та професіоналізму працівників наряду залежить якість обслуговування та репутація компанії [3].

Мотивація працівників є ключовим чинником успіху організацій. Виділяють такі основні мотиваційні чинники індустрії гостинності:

- матеріальні (заробітна плата, бонуси, участь у прибутку);
- професійні (навчання, тренінги, наставництво, кар'єрний розвиток);
- соціальні (корпоративна культура, командна робота досягнень);
- організаційні (гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям) [2].

Матеріальні фактори. Вони безпосередньо пов'язані з фінансовими стимулюваннями. Конкурентоспроможна та стабільна заробітна плата мотивує залишатися в компанії та працювати ефективніше, різноманітні бонуси та премії за перевиконання плану чи високий рівень обслуговування стимулює досягати кращих результатів.

Приклад: у готелі Буковель Resort офіціанти отримують бонуси за перевиконання плану продажів напоїв і страв, що дозволило підвищити продуктивність персоналу на 15–20%.

Професійні (нематеріальні) фактори. Ці чинники спрямовані на розвиток компетенцій та професійних навичок персоналу. Різноманітні тренінги та навчальні програми дозволяють підвищити кваліфікацію кухарів, офіціантів і менеджерів, що впливає на якість обслуговування. Досвідчені працівники навчають нових співробітників, що прискорює адаптацію та зменшує помилки. Також, можливість просування мотивує персонал пра-

цювати ефективніше та довше залишатися в компанії.

Приклад: у Radisson Blu Resort (Трускавець) запроваджено індивідуальні плани розвитку та наставництво для нових співробітників. Це дозволило підвищити продуктивність на 20% та знизити плинність кадрів до 15%.

Соціальні фактори. Впливають на психологічний стан і лояльність персоналу: відзначення кращих працівників підвищує мотивацію, дружня атмосфера сприяє командній роботі та зменшує конфлікти, корпоративні вечірки, спільні обіди, тимбилдинги покращують моральний стан та згуртованість команди.

Приклад: у готелі «Баккара» (м. Київ) організовують щомісячні корпоративні заходи та нагородження «Співробітник місяця», що підвищує задоволеність персоналу до 4.4/5 і продуктивність на 20%.

Організаційні фактори. Ці чинники пов'язані з організацією робочого процесу та умовами праці. Гнучкий графік дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, зменшуючи вигорання.

Чітко визначені ролі та обов'язки: зменшує хаос на робочому місці та підвищує ефективність. Впровадження сучасних технологій, електронних систем управління замовленнями та обліку часу скорочує витрати часу та помилки. Приклад: у Bukovel Apart запровадили гнучкий графік для офіціантів і кухарів, що дозволило знизити плинність кадрів з 30% до 18% та підвищити продуктивність на 17%.

Варто зазначити, що найефективніші результати досягаються при комбінованому використанні всіх факторів. Професійні та соціальні фактори формують довгострокову відданість закладу. Організаційні фактори забезпечують комфортні умови для ефективної роботи. У Radisson Blu Resort (Київ) комбінація наставництва, бонусів, соціальної мотивації та чіткої організації робочого процесу забезпечила підвищення продуктивності персоналу на 20% та зниження плинності до 15%.

Аналіз українських готельно-ресторанних закладів показало, що для іміджу та репутації, найбільшлий ефект мають:

- 1) чітко визначені цілі;
- 2) грошовий стимул та бонуси;
- 3) наставництво та навчання;
- 4) гнучкий графік і баланс роботи та особистого життя;
- 5) корпоративна культура та командна робота [4].

Розглянемо практичні кейси українських готельно-ресторанних підприємств (див.

табл. 1). Для аналізу взяті такі заклади: «Rixos Prykarpattya» (Буковель), «Radisson Blu Resort» (Трускавець), «Буковель Resort», (Поляниця), «Vaccara Hotel» (Київ), «Bukovel Apart» (Буковель), «Radisson Blu Resort» (Київ).

На основі дослідження літературних джерел, була запропонована таблиця ефективності мотиваційної стратегії досліджуваних закладів (див. табл. 2), для демонстрації впливу мотиваційних стратегій на персонал.

Дослідження впливу менеджменту на персонал у сфері гостинності через мотиваційні стратегії демонструє, що ефективно управління прямо корелює з якістю сервісу, лояльністю працівників та фінансовими показниками підприємства. Дослідження кей-

сів впливу менеджменту на персонал даних закладів гостинності за допомогою мотиваційної стратегії показують такі основні мотиваційні управлінські заходи:

Rixos-Prykarpattya, Буковель:

- щомісячні бонуси за перевиконання плану роботи;
- корпоративні заходи для команд різних відділів;
- професійні тренінги для кухарів та офіціантів.

Вплив цих заходів на персонал:

- Задоволеність від роботи – 4.3 – 4.5 бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 15 %.

Таблиця 1

Опис закладів гостинності та мотиваційної стратегії

Заклад	Рік заснування	Кількість працівників	Основні категорії персоналу	Тип мотиваційної програми
Rixos-Prykarpattya, Буковель	2012	250	Кухарі, офіціанти, адміністратори, менеджери	Бонуси, корпоративні заходи, тренінги
Radisson Blu Resort, Трускавець	2010	200	Кухарі, офіціанти, адміністратори, менеджери	Наставництво, кар'єрні плани, «співробітник місяця»
Буковель Resort, Поляниця	2015	180	Кухарі, офіціанти, адміністратори	Гнучкий графік, участь у прибутку, тренінги
Готель «Баккара», Київ	2011	150	Кухарі, офіціанти, менеджери	Наставництво, соціальна мотивація, корпоративна культура
Bukovel Apart, Буковель	2016	120	Кухарі, офіціанти, адміністратори	Гнучкий графік, тренінги, участь у прибутку
Radisson Blu Resort, Київ	2010	180	Кухарі, офіціанти, менеджери	Менторство, індивідуальні плани розвитку, соціальна мотивація

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Ефективність мотиваційної стратегії закладів

Заклад	Рівень задоволеності (1–5)	Продуктивність (%)	Плинність кадрів (%)
Rixos-Prykarpattya	4.3	+18	18
Radisson Blu Resort, Трускавець	4.5	+20	15
Буковель Resort	4.0	+15	20
Готель «Баккара»	4.4	+20	16
Bukovel Apart	4.2	+17	18
Radisson Blu Resort, Київ	4.5	+20	15

Джерело: сформовано авторами

– Плинність кадрів – зменшення з 35 % до 18 %.

Практичний кейс: після впровадження тренінгів та корпоративних заходів, скарги клієнтів на якість обслуговування зменшилась на 25 %.

Radisson Blu Resort, Трускавець:

- наставництво для нових працівників;
- індивідуальний план розвитку працівника;
- впровадження програми «Співробітник місяця».

Ці заходи мають безпосередній вплив на персонал, а саме:

- Задоволеність від роботи – 4.5 – 5. бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 20 %.
- Плинність кадрів – 18 %.

Практичний кейс: програма «Співробітник місяця» підвищила лояльність серед кухарів і адміністраторів з 70% до 90 %

Буковель Resort, Поляниця:

- гнучкий графік роботи;
- участь у прибутку;
- регулярні тренінги та тимбілдинги для персоналу.

Вплив даних заходів на персонал, наступний:

- Задоволеність від роботи – 4.0 – 4.5. бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 15 %.
- Плинність кадрів – 20 %.

Практичний кейс: участь у прибутку дозволила знизити плинність офіціантів із 30% до 20%, покращила якість обслуговування.

Готель «Баккара», Київ:

- наставництво для менеджерів;
- соціальна мотивація (визнання досягнень, командні заходи);
- формування корпоративної культури.

Вплив на персонал:

- Задоволеність від роботи – 4.0 – 4.5. бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 25 %.
- Плинність кадрів – 16 %.

Практичний кейс: покращено командну роботу, що підвищило швидкість обслуговування клієнтів на 15%.

Bukovel Apart, Буковель:

- гнучкий графік роботи;
- професійні тренінги та навчання
- участь у прибутку та премії за перевиконання.

Вплив цих заходів на персонал:

- Задоволеність від роботи – 4.2 – 4.5. бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 17 %.

- Плинність кадрів – 18 %.

Практичний кейс: тренінги, навчання, підвищили рівень кваліфікації офіціантів, що зменшило скарги клієнтів на 20 %

Radisson Blu Resort, Київ:

- менторство та індивідуальні плани розвитку;
- соціальна мотивація та корпоративні заходи.

Вплив на персонал:

- Задоволеність від роботи – 4.5 – 5 бали.
- Продуктивність праці – підвищення на 22 %.
- Плинність кадрів – 15 %.

Практичний кейс: менторство сприяло зниженню помилок в обслуговуванні клієнтів на 18% та підвищенню лояльності персоналу.

У таблиці 3 представлено порівняльний аналіз мотиваційних стратегій досліджуваних закладів.

Відповідно до зазначеної вище інформації, можна запропонувати основні рекомендації для керівників щодо підтримки лояльності персоналу:

- Комплексний підхід до мотивації (матеріальні + соціальні + професійні + організаційні фактори) підвищує продуктивність та лояльність персоналу.

- Індивідуалізація мотиваційних стратегій для різних категорій працівників дозволяє знизити плинність кадрів.

- Підтримка корпоративної культури та командної роботи критично важлива для високого рівня задоволеності персоналу.

- Регулярний моніторинг ефективності мотиваційних програм дозволяє оперативно коригувати стратегії.

Рекомендації менеджерам, HR менеджерам: впровадження комплексної мотиваційної системи персоналу; адаптувати стратегії під потреби працівників; забезпечувати баланс роботи та особистого життя; проводити регулярну оцінку ефективності; створювати позитивну корпоративну культуру та відкриту комунікацію.

Висновки. Аналіз кейсів українських готельно-ресторанних підприємств (Буковель, Трускавець, Київ) показав, що поєднання грошових стимулів, бонусів та соціальних і професійних чинників (навчання, наставництво, корпоративна культура) підвищує продуктивність та задоволеність персоналу.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз мотиваційних стратегій досліджуваних закладів гостинності

Заклад	Матеріальні стимули	Професійний розвиток	Соціальна мотивація	Гнучкість	Продуктивність (%)	Плинність (%)	Задоволеність (1-5 бал)
Rixos-Prykarpattya	+++	++	++	+	18	18	4.3
Radisson Blu Resort, Трускавець	++	+++	+++	+	20	15	4.5
Буковель Resort	++	++	+	++	15	20	4.0
Готель «Баккара»	+	+++	+++	+	20	16	4.4
Bukovel Apart	++	++	+	++	17	18	4.2
Radisson Blu Resort, Київ	++	+++	+++	+	20	15	4.5

+ (низький рівень); ++ (середній рівень); +++ (високий вплив на ефективність персоналу).

Джерело: сформовано авторами

Індивідуалізація мотиваційних стратегій підвищує ефективність. Працівники різних департаментів та позицій мають різні потреби. Надання гнучкого графіка, можливостей кар'єрного росту та участі у прибутку дозволяє зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність.

Корпоративна культура та командна робота критично важливі. Створення сприятливого соціального середовища, проведення

тімблдингів та корпоративних заходів сприяє формуванню командного духу та покращенню робочої атмосфери. Регулярний моніторинг ефективності мотиваційних програм необхідний.

Постійна оцінка впливу різних стратегій дозволяє коригувати підходи, швидко реагувати на проблеми та підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грозов А.М. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом (на прикладі готельного комплексу "Гранд Готель Пилипець"). *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія "Економіка", 2024.
2. Камінева Д.В. Удосконалення мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua>
3. Кіщенко А.А. Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
4. Круковська О.В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні: сучасні виклики та напрями розвитку. *Інфраструктура ринку*, 2024. URL: <http://www.market-infr.od.ua>
5. Непочатенко В.О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*, № 31, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Семикіна М.В. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану URL: <https://dspace.kntu.kr.ua>
7. Чепурда Л.В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
8. Huynh Thi Thu S. Leveraging Digital Human Resource Management to Enhance Engagement in Hospitality Organizations. *Nature Humanities and Social Sciences Communications*, 2025. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05113-2>
9. Radovic N. Digital Hospitality as a Socio-Technical System: Technology and Human Capital in Balance. *MDPI Sustainability*, 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/4/134>

10. Saito H. Well-being of Hospitality Employees: Systematic Literature Review (2024–2025). *Tourism Management Studies*, 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924002676>

REFERENCES:

1. Hrozov, A. M. (2024). Motyvatsiynyi mekhanizm efektyvnoho upravlinnia personalom (na prykladi hotelnoho kompleksu "Grand Hotel Pylypets") [Motivational mechanism of effective personnel management (case of "Grand Hotel Pylypets")]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economics Series*.
2. Kaminieva, D. V. (2024). Udoskonalennia motyvatsii personalu v zakladakh restorannoho hospodarstva [Improvement of personnel motivation in restaurant enterprises]. *National University of Food Technologies Repository (DSpace NUFT)*. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua>
3. Kishchenko, A. A. (2024). Suchasni pidkhody do motyvatsii personalu zakladiv hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to personnel motivation in hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>
4. Krukovska, O. V. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: suchasni vyklyky ta napriamy rozvytku [Management of hospitality business in Ukraine: modern challenges and development trends]. *Infrastruktura rynku [Market Infrastructure]*. Available at: <http://www.market-infr.od.ua>
5. Nepochatenko, V. O. (2021). Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodarstvi [Personnel motivation in hotel industry]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Semykina, M. V. (2025). Motyvatsiia personalu v umovakh voiennoho stanu [Personnel motivation under martial law conditions]. *Central Ukrainian National Technical University Repository (DSpace KNTU)*. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua>
7. Chepurda, L. V. (2025). Udoskonalennia metodiv upravlinnia materialnym stymuliuvanniam personalu hotelnoho biznesu [Improvement of management methods of material incentives in hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>
8. Huynh Thi Thu, S. (2025). Leveraging digital human resource management to enhance engagement in hospitality organizations. *Nature Humanities and Social Sciences Communications*. Available at: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05113-2>
9. Radovich, N. (2025). Digital hospitality as a socio-technical system: Technology and human capital in balance. *MDPI Sustainability*. Available at: <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/4/134>
10. Saito, H. (2025) Well-being of Hospitality Employees: Systematic Literature Review (2024–2025). *Tourism Management Studies*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924002676>

Дата надходження статті: 14.02.2026

Дата прийняття статті: 01.03.2026

Дата публікації статті: 10.03.2026