

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-114>

УДК 331.108:338.48

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEXES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Охота Віталій Іванович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-5482>

Okhota Vitaliy

West Ukrainian National University

Мета дослідження – системно виявити та пояснити, як процеси діджиталізації трансформують управління людськими ресурсами туристично-рекреаційних комплексів в умовах сезонності, сервісної інтенсивності та високої конкуренції за персонал, а також окреслити управлінські механізми адаптації HR-систем до цифрової економіки. У результаті дослідження аргументовано, що цифровізація HR у туристичній сфері має не фрагментарний, а структурний характер і формує нову модель управління персоналом, у якій гнучкість, аналітичність і інтеграція з операційними процесами стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Доведено, що поєднання цифрових HR-інструментів із сервісною логікою управління допускає мінімізувати ризики плинності, підвищити керованість сезонних навантажень і забезпечити стабільність якості обслуговування.

Ключові слова: управління персоналом, туристично-рекреаційні комплекси, діджиталізація, e-HRM, сезонність, сервісна економіка, HR-аналітика, конкурентоспроможність.

The aim of the study is to systematically identify and explain how digitalization processes are transforming human resource management in tourism and recreation complexes in the context of seasonality, service intensity, and growing competition for qualified personnel, as well as to outline strategic mechanisms for adapting human resource management systems to the digital economy. The transformation of the tourism sector, characterized by fluctuations in demand, multifunctionality of jobs, and high emotional stress, requires a review of traditional approaches to staffing, hiring, training, and retention. Research shows that the digitization of human resource management in tourism and recreation complexes is not a temporary technological adjustment, but a structural change in management logic. Digital human resource management tools are increasingly rethinking how organizations coordinate seasonal labor needs, maintain service quality standards, and respond to operational changes. It has been proven that the integration of data-driven decision-making, automated recruitment channels, digital onboarding systems, and continuous e-learning environments is reshaping the organizational architecture of human resource management, enhancing operational efficiency and transparency. The study proves that digital transformation in human resource management helps stabilize staffing processes during peak periods, increases workforce flexibility, and improves the predictability of personnel costs. At the same time, it shows that the sustainable development of digital human resource management requires a balance between efficiency and ethical responsibility, data protection, and cybersecurity issues. The results confirm that the future competitiveness of tourism and recreation complexes depends on their ability to combine technological innovation with a people-oriented service model. The study conceptually considers digital HR management as an integrated management system embedded in operational processes, rather than a set of isolated digital tools. The results of the study can be used in strategic decision-making in tourism enterprises, modernization of HR policy, and development of adaptive HR management models in the context of digital transformation.

Keywords: human resource management, tourism and recreation complexes, digital transformation, electronic human resource management, seasonality, service economy, personnel planning, competitiveness.



Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки управління людськими ресурсами перестає бути традиційною адміністративною функцією та набирає стратегічного значення, особливо в туристично-рекреаційних комплексах (ТРК), де якість послуги безпосередньо залежить від компетентностей і поведінки персоналу. Дослідження доводять, що клієнтоорієнтованість працівників прямо впливає на результативність підприємств гостинності [3], а висока емоційна напруга сервісної праці пов'язана з ризиками професійного вигорання та плинності кадрів [2].

Аналітичні матеріали OECD та Світового банку засвідчують структурні зміни на ринку праці туристичного сектору, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання потреби у цифрових компетентностях [6–9]. Водночас цифрові технології змінюють саму логіку створення цінності у туризмі, що трансформує вимоги до управлінських рішень у сфері HRM. Попри значний масив досліджень, у науковій літературі відсутнє цілісне бачення того, як діджиталізація інтегрує HR-процеси з операційною діяльністю ТРК та впливає на їхню стратегічну результативність. Саме ця прогалина формулює актуальність дослідження.

аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичну базу цифрового управління персоналом становлять праці T. Bondarouk і H. Ruël [1], які розглядають e-HRM як інтеграцію HR-практик та інформаційних технологій із фокусом на створенні управлінської цінності. Їхній підхід допускає трактувати цифровізацію не як технічну автоматизацію кадрових процедур, а як відміну управлінської архітектури організації. Галузеву специфіку туристичної сфери розкривають W. Kim і C. Ok [3], які доводять значення клієнтоорієнтованості для фінансових результатів, а також A. Grandey і G. Sayre [2], що розбирають довгострокові наслідки емоційної праці для мотивації та утримання персоналу.

Міжнародні аналітичні звіти OECD [6; 7] і Світового банку [8; 9] акцентують увагу на дефіциті кадрів та необхідності розвитку цифрових навичок у туризмі, акцентуючи, що цифрова трансформація вимагає інвестицій не лише в технології, а й у людський капітал. Практичні впливи цифровізації HR демонструють кейси McKinsey [4], які демонструють скорочення адміністративних витрат і підвищення операційної ефективності. Заразом нормативно-правова база України щодо електронного документообігу та

захисту персональних даних [11; 12] визначає інституційні рамки впровадження цифрових HR-рішень у ТРК.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є з'ясування того, як цифровізація змінює систему управління людськими ресурсами у туристично-рекреаційних комплексах, зокрема впливає на рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання та утримання персоналу, а також визначення практичних підходів до введення цифрових HR-інструментів у діяльність ТРК.

Методологія дослідження. У дослідженні використано системний і порівняльний підходи, аналіз наукових публікацій та галузевих аналітичних матеріалів, узагальнення практик цифровізації HR у туристичній сфері, а також аналіз нормативно-правової бази щодо електронного документообігу й захисту персональних даних. Дослідження орієнтоване на модерний етап цифрової трансформації туристично-рекреаційних комплексів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління людськими ресурсами (HRM) у туризмі є прикладом сервісно-інтенсивного менеджменту, оскільки якість послуги та конкурентоспроможність безпосередньо залежать від поведінки, професійних компетентностей і мотивації персоналу [3; 15]. Специфіка галузі проявляється у сезонності попиту, високій клієнтоорієнтованості, значній частці емоційної праці та необхідності мультифункціональності працівників, що зумовлює особливі підходи до рекрутингу, навчання, мотивації й кадрового планування [2; 6]. У межах туристично-рекреаційних комплексів зазначені чинники посилюються багатокomпонентністю сервісів і різними режимами функціонування підрозділів. Міжнародні аналітичні огляди додатково акцентують на кадровому дефіциті та зростанні конкуренції за працівника у сфері туризму, що актуалізує необхідність стратегічного управління утриманням персоналу [6].

HRM у туристичній організації доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських практик, що охоплюють планування потреби в персоналі, добір і відбір кандидатів, адаптацію, навчання і розвиток, оцінювання результатів праці, мотивацію та контроль, і спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу [15].

З позицій міжнародної статистичної рамки планування персоналу в туристично-рекреаційних комплексах має враховувати як осно-

вні структурні підрозділи, так і суміжні функції, що особливо актуально в умовах сезонності та пікових навантажень [10]. Сезонність у туризмі означає змінність потреби в персоналі залежно від періодів підвищеної активності, що з управлінської точки зору потребує гнучких моделей зайнятості, оперативного коригування чисельності кадрів, швидких циклів найму та збереження стандартів сервісу навіть у періоди максимального навантаження [10; 15].

Клієнтоорієнтованість визначає якість взаємодії з гостем як ключовий чинник формування лояльності та повторних звернень. Дослідження у сфері гостинності підтверджують, що орієнтація персоналу на потреби клієнта безпосередньо впливає на задоволеність споживачів і намір повторної покупки [3]. У практичній площині це означає необхідність акценту на розвиток соціальних і комунікативних компетентностей під час добору персоналу, системне навчання навичкам сервісної взаємодії та формування такої моделі мотивації, у якій показники якості обслуговування мають стратегічну вагу поряд із фінансовими результатами.

Емоційна праця є невід'ємною складовою сервісних професій і передбачає регулювання емоцій відповідно до організаційно встановлених правил демонстрації [2]. Надмірне використання поверхневого емоційного відтворення пов'язується з ризиками професійного виснаження, зниженням задоволеності працею та зростанням плинності кадрів,

що обумовлює необхідність впровадження програм підтримки добробуту персоналу, розвитку навичок емоційної саморегуляції та створення безпечного робочого середовища.

Узагальнений вплив зазначених особливостей на основні HR-процеси представлено у табл. 1.

Мультифункціональність персоналу формується під впливом нерівномірності туристичних потоків і багато процесності сервісу. За таких умов працівники часто поєднують декілька функціональних ролей, що вимагає розвитку компетентнісних моделей, системи крос-тренінгу, внутрішніх ротацій і гнучкого планування змін [15].

ТРК доцільно розглядати як територіальну систему взаємопов'язаних видів діяльності, що формують туристичну пропозицію та генерують зайнятість [10]. Кадрова політика в межах комплексу повинна враховувати різні режими праці, зокрема безперервні операції готелів, пікові події формати, wellness-процедури, сезонні outdoor-активності. Готельно-ресторанні об'єкти функціонують у межах регульованої системи категоризації та стандартів обслуговування [18], що визначає підвищені вимоги до стабільності персоналу, контролю якості й підтримки сервісної культури.

Курортні та SPA-зони потребують поєднання сервісної взаємодії з медико-оздоровчим і безпековим компонентом відповідно до законодавчого визначення курорту [13], що передбачає сертифікацію компетентнос-

Таблиця 1

Вплив галузевих особливостей туризму на ключові HR-процеси

Особливість	Наслідки для рекрутингу	Наслідки для навчання	Наслідки для мотивації та утримання
Сезонність	Гнучкі моделі зайнятості, швидкий найм, формування кадрового резерву	Прискорена адаптація, стандартизація сервісу перед піками	Гнучкі графіки, бонуси за пікові навантаження
Клієнтоорієнтованість	Відбір за сервісними та комунікаційними компетентностями	Розвиток навичок взаємодії з гостями, управління скаргами	Оцінювання за показниками якості обслуговування
Емоційна праця	Оцінка стресостійкості та психологічної готовності	Навчання саморегуляції та конфлікт-менеджменту	Програми підтримки персоналу, профілактика вигорання
Мультифункціональність	Найм працівників із широким профілем компетентностей	Крос-тренінг і ротація функцій	Мотивація через розвиток і професійне зростання

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 10; 15]

тей, дотримання процедурних протоколів, впровадження елементів медичного комплексу. Гірські та природоохоронні території формують специфічний HR-профіль, де поєднуються сервісні функції, забезпечення безпеки, інтерпретація природної спадщини, а також виникає потреба у врахуванні факторів віддаленості, житлового забезпечення та транспортної доступності працівників [15]. Порівняльні HR-виклики різних типів туристично-рекреаційних комплексів систематизовано у табл. 2.

Таким чином, сезонність і мультифункціональність насамперед впливають на кадрове планування та організацію навчання, клієнтоорієнтованість і емоційна праця формують вимоги до відбору, мотивації та політик утримання персоналу, а комплексний характер ТРК зумовлює необхідність інтегрованої HR-архітектури. У результаті HRM у туристично-рекреаційній сфері постає не як допоміжна функція, а як системоутворюючий чинник конкурентоспроможності підприємства [3; 15].

Цифровізація HR у туристично-рекреаційних комплексах поступово переходить від формального переведення документів у електронну форму до інтегрованої моделі e-HRM, у якій інформаційні технології стають складовою управлінської архітектури персоналу [1]. Для туристичної сфери це особливо актуально, оскільки цифровізація трансформує модель створення цінності та висуває нові вимоги до компетентностей працівників [6; 7]. На практиці найбільший ефект для ТРК забезпечують автоматизація рекрутингу, елек-

тронний документообіг, цифровий onboarding, HR-аналітика та електронне навчання.

ТРК як багатокомпонентна система послуг функціонує в умовах постійної змінності команд, сезонних коливань і високих стандартів сервісу. За таких умов HR перестає бути допоміжною функцією та набуває стратегічного значення, забезпечуючи швидке комплектування змін, адаптацію новачків і підтримку стандартів якості [6].

В українському контексті цифровізація HR спирається на правове поле електронного документообігу та захисту персональних даних. Законодавство визначає юридичну силу електронного документа та регламентує обробку персональних даних, що робить цифровий HR сферою підвищеної комплаєнс-відповідальності [11; 12]. Отже, технологічні рішення у ТРК мають поєднувати функціональність із правовою коректністю.

Цифровізацію HR-процесів доцільно розглядати через життєвий цикл працівника – від залучення до утримання. У туризмі, де найм часто має масовий або хвильовий характер, автоматизація рекрутингу дозволяє скорочувати час закриття вакансій і централізувати відбір для різних об'єктів комплексу. Водночас надмірна алгоритмізація може обмежувати оцінку soft-skills, що особливо важливо для сервісної сфери [4]. На мою думку, для ТРК оптимальною є модель, у якій цифровий передскринінг поєднується з фінальною оцінкою керівником зміни або HR-менеджером.

Електронний кадровий документообіг спрощує масове оформлення працівників у пікові періоди, забезпечує прозорість збе-

Таблиця 2

**HR-виклики та інструменти управління
в різних типах туристично-рекреаційних комплексів**

Тип комплексу	Ключові HR-виклики	Основні HR-інструменти
Готельно-ресторанні об'єкти	Колівання завантаження, плинність персоналу, контроль стандартів якості	Планування змін, стандартизація процесів, навчання на робочому місці, мотивація за якість сервісу
SPA / курортні зони	Вимоги до сертифікації, безпека процедур, поєднання сервісу й медичних стандартів	Компетентнісні профілі, протоколи допуску, супервізія, програми підтримки персоналу
Гірські та природоохоронні території	Сезонність, ризики безпеки, територіальна віддаленість	Кадровий резерв на сезон, навчання ризик-менеджменту, підтримка житлових і транспортних потреб
ТРК як територіальна система	Координація підрозділів, дефіцит кадрів, внутрішня мобільність	Єдина HR-архітектура, міжпідроздільні ротації, HR-аналітика

Джерело: сформовано автором на основі [3; 10; 13; 15]

рігання документів і зменшує ризик втрат між локаціями комплексу [11]. Цифровий onboarding дозволяє стандартизувати процес адаптації, однак повністю замінити живе наставництво він не може. У сфері гостинності важливо, щоб цифрові модулі доповнювали соціалізацію в команді, а не витісняли її [4]. HR-аналітика відкриває можливість системно аналізувати плинність кадрів, залученість і прогалини компетенцій, проте використання великих масивів даних потребує чітких правил збору та обробки відповідно до вимог законодавства про персональні дані [12]. E-learning у ТРК має відповідати позмінному характеру праці, бути мобільно доступним і орієнтованим на конкретні сервісні сценарії.

Узагальнену трансформацію традиційної та цифрової моделей управління персоналом у туристично-рекреаційних комплексах подано на рис. 1.

Крім того, цифрові інструменти дозволяють превентивно реагувати на ризики плинності персоналу, однак їх результативність безпосередньо залежить від рівня довіри працівників до систем оцінювання та прозорості управ-

лінських рішень. У цьому контексті цифровий HR повинен поєднувати аналітичну функцію з етичною відповідальністю та принципами захисту персональних даних.

Серед основних ризиків цифровізації HR у ТРК доцільно виокремити цифрову нерівність, опір змінам, технострес і кіберзагрози. OECD наголошує на різній цифровій зрілості працівників туристичної сфери, що потребує поетапного впровадження інструментів і розвитку цифрових компетентностей персоналу [7]. Питання кібербезпеки та захисту персональних даних стають критичними в умовах використання HR-аналітики й автоматизованих систем [5; 12]. Тому впровадження цифрових рішень має супроводжуватися чіткою політикою управління доступами, аудитом інформаційних систем і відповідністю вимогам законодавства.

Важливо також враховувати ризик перевантаження технологіями. Дослідження організаційної поведінки доводять, що надмірна складність цифрових систем може знижувати продуктивність і задоволеність працею [2]. Для туристично-рекреаційних комплексів

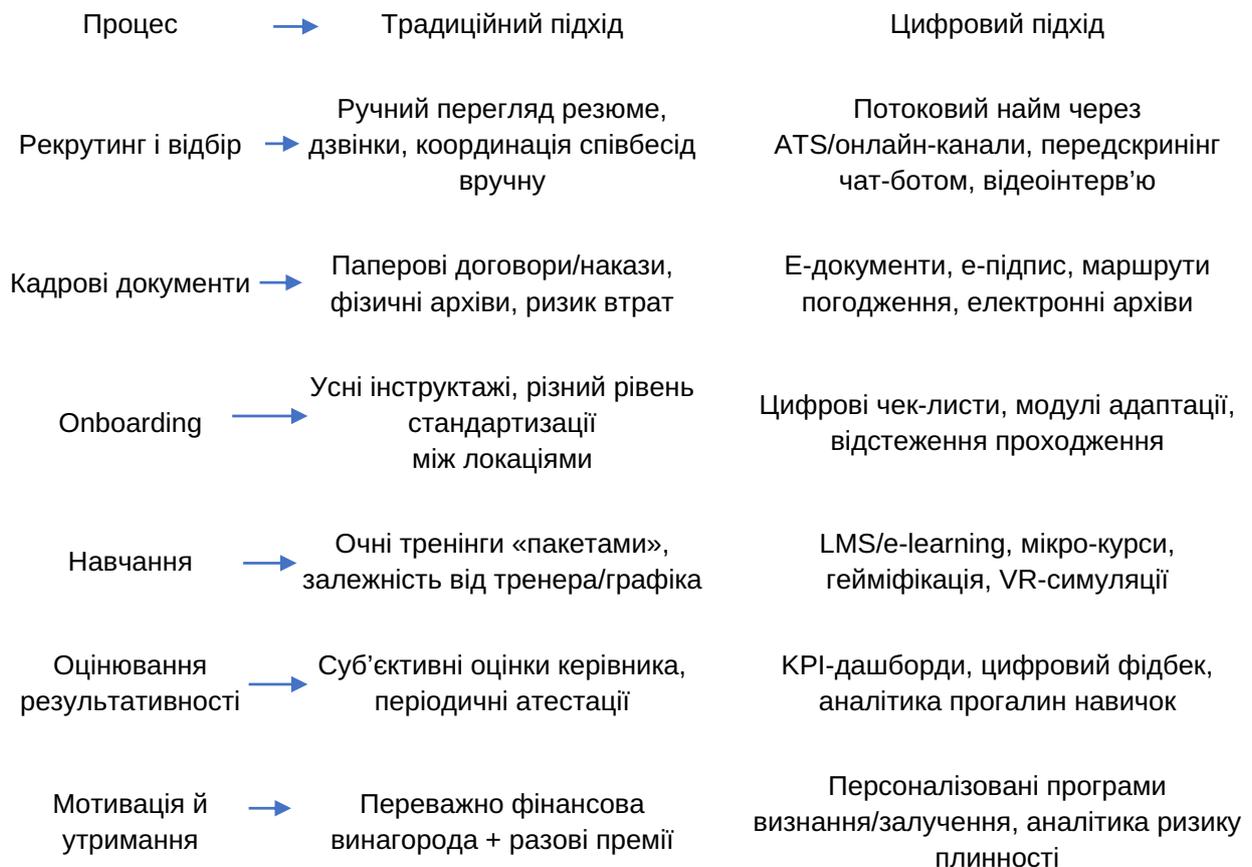


Рис. 1. Трансформація традиційної моделі HR у цифрову модель управління персоналом у ТРК
 Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 7]

доцільним є принцип поступового впровадження цифрових інструментів, інтуїтивності інтерфейсів та підтримки користувачів на етапі адаптації.

Отже, цифровізація HR у туристично-рекреаційних комплексах є не лише технологічним оновленням окремих процесів, а трансформацією управлінської моделі.

Цифровий HRM у туристично-рекреаційних комплексах доцільно розглядати через концепцію e-HRM як інтеграцію HR-практик та інформаційних технологій, спрямовану на створення вимірюваної цінності для працівників, лінійних менеджерів і керівництва [1].

Для ТРК цифровізація HR має системний характер, оскільки управління персоналом безпосередньо впливає на стабільність змін, якість сервісу та здатність комплексу функціонувати в умовах сезонних коливань. Запропонована модель цифрового HRM базується на принципі «замкненого управлінського контуру» (рис. 2), у якому стратегічне планування персоналу поєднується з цифровими HR-процесами, інтегрується з операційними системами комплексу та підкріплюється HR-аналітикою для подальшого коригування рішень. При цьому кібербезпека, комплаєнс та розвиток цифрових компетенцій виступають наскрізними умовами функціонування всієї системи.

Логіка моделі передбачає, що цифровізація HR не зводиться до впровадження окремих сервісів (e-recruitment, LMS чи

e-документообігу), а інтегрується з операційними даними ТРК – завантаженням номерного фонду, подієвими піками, стандартами сервісу. Такий підхід дозволяє перейти від адміністративного обліку до управління персоналом на основі даних.

Впровадження моделі доцільно здійснювати поетапно: від оцінки цифрової зрілості та інвентаризації HR-процесів до пілотування рішень на окремих підрозділах і подальшого масштабування. Ключовою умовою є «подвійне спонсорство» (HR + операційний менеджмент), оскільки саме керівники змін фактично стають співвласниками цифрових HR-процесів. В українському контексті впровадження повинно здійснюватися з урахуванням вимог законодавства щодо електронного документообігу та захисту персональних даних [11; 12].

Очікуваний ефект цифровізації HR у ТРК проявляється передусім у скороченні транзакційних витрат, зменшенні часу закриття вакансій та підвищенні керованості адаптації новачків. Галузеві дослідження вказують на можливість зниження адміністративних витрат і прискорення ключових HR-процесів після впровадження сучасних HR-технологій [4]. Для туристично-рекреаційних комплексів це означає швидше комплектування змін у пікові періоди, зниження ранньої плинності та підвищення продуктивності нових працівників, що є критичним в умовах сезонності.



Рис. 2. Контурна модель цифрового HRM у туристично-рекреаційних комплексах

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 7]

Таким чином, цифровий HRM у туристично-рекреаційних комплексах слід розглядати не як технологічне оновлення окремих процедур, а як трансформацію управлінської моделі. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати HR-процеси з операційною діяльністю, забезпечити відповідність правовим вимогам та зберегти людський вимір сервісу. У цьому контексті цифровізація HR виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності ТРК, а не самоціллю.

Висновки. Управління людськими ресурсами в туристично-рекреаційних комплексах у сучасних умовах виступає не допоміжною адміністративною діяльністю, а стратегічним елементом формування конкурентних переваг. Сезонність, клієнтоорієнтованість, емоційна праця та мультифункціональність персоналу визначають підвищені вимоги до гнучкості кадрового планування, швидкості адаптації працівників і здатності зберігати стандарти сервісу навіть у періоди пікового навантаження. За цих умов ефективність ТРК безпосередньо пов'язана з якістю управлінських рішень у сфері HR.

Цифровізація HR-процесів трансформує саму логіку управління персоналом, а саме від транзакційного адміністрування до інтегрованої моделі e-HRM, що єднає стратегічне планування, операційну координацію та аналітичну підтримку прийняття рішень. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити швидкість закриття вакансій, стандартизувати onboarding, забезпечити прозорість документообігу та перейти до управління на основі даних.

Таким чином, вагомим завданням менеджменту ТРК є не лише впровадження окремих HR-сервісів, а формування цілісної цифрової HR-архітектури, інтегрованої з операційною діяльністю комплексу та заснованої на принципах комплаєнсу й етичної відповідальності. Цифровий HR у туристично-рекреаційній сфері має розглядатися як інструмент підвищення продуктивності, стабільності та якості сервісу, а його ефективність визначається здатністю з'єднати аналітичний потенціал технологій із людським виміром гостинності. Саме в цьому полягає стратегічний вектор розвитку HRM у туризмі в умовах діджиталізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *International Journal of Human Resource Management*. 2009.
2. Grandey A. A., Sayre G. M. Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 95–120.
3. Kim W., Ok C. Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Service Industries Journal*. 2007. Vol. 27, No. 6. P. 757–772.
4. McKinsey & Company. Digital HR Transformation: Case Studies and Operational Impact. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 15.02.2026).
5. National Institute of Standards and Technology. Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. 2024. URL: <https://www.nist.gov> (дата звернення: 15.02.2026).
6. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.
7. OECD. Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future. OECD Tourism Papers. Paris: OECD Publishing, 2021.
8. World Bank. Mapping of Digital along the Tourism Value Chain. Washington: World Bank Group, 2022.
9. World Bank. Tourism and Competitiveness. Washington: World Bank Group, 2018.
10. World Tourism Organization; International Labour Organization. Measuring Employment in the Tourism Industries. Madrid: UNWTO, 2014.
11. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
12. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026).
13. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
14. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026).
15. Кудла Н. Є. Управління персоналом у туризмі. Львів, 2012. 312 с.

16. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І. З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Львів, 2015. 296 с.
17. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 6. С. 37–41.
18. Міністерство економіки України. Роз'яснення щодо категоризації готелів та інших засобів розміщення. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

REFERENCES:

1. Bondarouk T., Ruël H. (2009) Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *International Journal of Human Resource Management*.
2. Grandey A. A., Sayre G. M. (2019) Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 6, pp. 95–120.
3. Kim W., Ok C. (2007) Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Service Industries Journal*, vol. 27, no. 6, pp. 757–772.
4. McKinsey & Company (2023) Digital HR Transformation: Case Studies and Operational Impact. URL: <https://www.mckinsey.com> (accessed February 15, 2026).
5. National Institute of Standards and Technology (2024) Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. URL: <https://www.nist.gov> (accessed February 15, 2026).
6. OECD (2024) OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing.
7. OECD (2021) Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future. Paris: OECD Publishing.
8. World Bank (2022) Mapping of Digital along the Tourism Value Chain. Washington: World Bank Group.
9. World Bank (2018) Tourism and Competitiveness. Washington: World Bank Group.
10. World Tourism Organization; International Labour Organization (2014) Measuring Employment in the Tourism Industries. Madrid: UNWTO.
11. Закон України «Про електронні документи та електронні документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV [Law of Ukraine “On Electronic Documents and Electronic Document Management”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 15, 2026). (in Ukrainian)
12. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [Law of Ukraine “On Personal Data Protection”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 16, 2026). (in Ukrainian)
13. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III [Law of Ukraine “On Resorts”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 15, 2026). (in Ukrainian)
14. Kabinet Ministriv Ukrainy (2017) Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv do 2026 roku: rozporiadzhennia vid 16.03.2017 № 168-r [Strategy for Tourism and Resorts Development until 2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 16, 2026). (in Ukrainian)
15. Kudla N. Ye. (2012) Upravlinnia personalom u turyzmi [Personnel Management in Tourism]. Lviv, 312 p. (in Ukrainian)
16. Malska M. P., Bordun O. Yu., Zhuk I. Z. (2015) Upravlinnia personalom u turyzmi: teoriia ta praktyka [Personnel Management in Tourism: Theory and Practice]. Lviv, 296 p. (in Ukrainian)
17. Marchenko O. A. (2016) Kadrovyi menedzhment ta motyvatsiia personalu pratsivnykiv turystychnykh pidpriemstv [Personnel Management and Motivation of Tourism Enterprise Employees]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 37–41. (in Ukrainian)
18. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2026) Roziasnennia shchodo katehoryzatsii hoteliv ta inshykh zasobiv rozmishchennia [Clarifications on Categorization of Hotels and Other Accommodation Facilities]. Available at: <https://me.gov.ua> (accessed February 15, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026