

Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

**ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ:
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**
(теорія і практика)

Монографія

За загальною редакцією д-ра геог. наук, професора А. Кузичина

Тернопіль 2025

УДК 796.5:649.9+17.024.4

Т 87

Рецензенти:

Брич В.Я., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук, директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

Калько А.Д., доктор географічних наук, професор кафедра туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне)

Бучко Ж.І., доктор географічних наук, професор кафедри географії та менеджменту туризму Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

*Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка,
протокол № 7 від 25 листопада 2025 р.*

Туризм і рекреація: виклики сьогодення (теорія і практика):
Т 87 Монографія / за заг. ред. д-ра геогр. наук, проф. А. Кузишина;
Тернопіль : Осадца Ю. В., 2025. 298 с.

ISBN 978-617-8607-12-8

Монографія присвячена комплексному аналізу становлення, функціонування та сучасних трансформацій туристичної сфери й індустрії гостинності в умовах глобальних соціально-економічних змін. Структура дослідження вибудована за логікою поєднання історико-теоретичних, ресурсних, управлінсько-економічних та інноваційно-технологічних аспектів розвитку туризму.

Монографія орієнтована на науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців туристичної та готельно-ресторанної сфери.

УДК 796.5:649.9+17.024.4

ISBN 978-617-8607-12-8

© Колектив авторів., 2025

© ФОП Осадца Ю. В., 2025

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

**TOURISM AND RECREATION:
CONTEMPORARY CHALLENGES**
(theory and practice)

Monograph

Edited by Doctor of Geographical Sciences, Professor A. Kuzyshyn

Ternopil 2025

UDC 796.5:649.9+17.024.4

T 87

Reviewers:

Brych V., Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences, Director of the Educational and Research Institute of Innovation, Environmental Management and Infrastructure, West Ukrainian National University

Kalko A., Doctor of Geographical Sciences, Professor, Department of Tourism, Hotel, and Restaurant Business, National University of Water and Environmental Engineering (Rivne)

Buchko Zh., Doctor of Geographical Sciences, Professor, Department of Geography and Tourism Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

*Recommended for publication by the Academic Council of Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University,
Minutes No. 7 of November 25, 2025*

T 87 **Tourism and Recreation: Contemporary Challenges (theory and practice):** Monograph / edited by Doctor of Geographical Sciences, Professor A. Kuzyshyn; Ternopil: Osadtsa Y. V., 2025. 298 p.

ISBN 978-617-8607-12-8

The monograph is devoted to a comprehensive analysis of the formation, functioning, and contemporary transformations of the tourism sector and the hospitality industry in the context of global socio-economic changes. The structure of the study is built around an integrated approach that combines historical and theoretical foundations, resource potential, managerial and economic dimensions, as well as innovative and technological aspects of tourism development.

The monograph is intended for researchers, academic staff, higher education students, as well as professionals working in the tourism, hotel, and restaurant sectors.

ISBN 978-617-8607-12-8

ЗМІСТ

ПЕРЕДНЄ СЛОВО	6
ФОРМУВАННЯ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ ЯК СУСПІЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ: ШЛЯХ ВІД МИНУЛОГО ДО СУЧАСНОСТІ (<i>Андрій Кузишин</i>)	8
ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН(<i>Сергій Задворний</i>)	64
ПОЄДНАННЯ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ ДЛЯ РІЗНИХ ВИДІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (<i>Катерина Дударчук</i>)	93
КЛІМАТИЧНІ УМОВИ І РЕСУРСИ ТА ЇХ ОЦІНКА ДЛЯ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (<i>Петро Царик</i>).....	130
СУЧАСНИЙ РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ЕКОНОМІКА, ЗАКОНОДАВСТВО, ІННОВАЦІЇ (<i>Інна Поплавська</i>)	180
ОРГАНІЗАЦІЯ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА (<i>Наталія Флінта</i>)	207
МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ (<i>Богдан Пушкар</i>)	229
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (<i>Іван Рудакевич</i>).....	252
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ (<i>Тарас Заставецький</i>)	275
КОЛЕКТИВ АВТОРІВ	297

МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

Людські ресурси та їх роль в туристичному бізнесі. Сучасна туристична індустрія перебуває у стані динамічних трансформацій, спричинених глобальними викликами, цифровізацією, соціальними змінами та геополітичними подіями. Пандемія COVID-19, військові дії в Україні, економічна нестабільність, зміна поведінки споживачів та розвиток нових форматів подорожей (еко-, гастро-, медичний, подієвий туризм) істотно вплинули на структуру зайнятості, вимоги до персоналу та методи управління людськими ресурсами. Туризм - галузь із високою часткою безпосередньої взаємодії з клієнтом, тому саме якість роботи команди визначає конкурентоспроможність підприємства. В умовах турбулентності, дефіциту кваліфікованих кадрів і високої плинності персоналу ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником виживання та розвитку туристичного бізнесу.

Традиційні методи добору, мотивації та утримання персоналу виявляються недостатніми в умовах цифрової економіки, змішаних форматів роботи, зростання ролі soft skills та потреби в емоційній стійкості працівників. У сучасному туристичному середовищі важливо не лише забезпечити кадрову стабільність, а й створити згуртовану, інноваційно орієнтовану команду, здатну до швидкої адаптації та креативних рішень. Саме формування командного потенціалу підприємств стає стратегічним завданням менеджменту людських ресурсів.

Особливе значення ця проблематика має для туристичного сектору Тернополя та Тернопільської області – регіону з потужним культурно-історичним потенціалом, розвиненими формами внутрішнього, сільського й рекреаційного туризму. Розвиток людського капіталу є передумовою сталого зростання туристичної

галузі регіону та підвищення її конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях.

Роль менеджменту людських ресурсів в туристичній сфері. Менеджмент людських ресурсів у туристичній сфері є однією з ключових підсистем управління підприємством, що безпосередньо впливає на якість послуг, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність бізнесу. В умовах зростаючої ролі сервісу, емоційного досвіду клієнта та персоналізації туристичних продуктів людський фактор перетворюється на головне джерело створення цінності. Туристичні організації, які здатні сформувати згуртовані, компетентні та мотивовані команди, отримують суттєву перевагу на ринку.

Підходи до управління людськими ресурсами в туризмі еволюціонували від адміністративного до стратегічного. У 1960 – 1980-х рр. домінував підхід «управління персоналом», орієнтований на облік кадрів, дисципліну та дотримання процедур. Його головною метою було забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, підтримання трудової дисципліни та мінімізація конфліктів.

З 1990-х років формується концепція «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management, HRM), яка розглядає персонал як стратегічний актив організації, а не просто ресурс. Основний акцент переноситься на розвиток компетенцій, залученість, корпоративну культуру та створення цінності через людей. Для туристичного бізнесу цей підхід став надзвичайно важливим, оскільки саме поведінка працівника визначає сприйняття клієнтом якості послуги.

Сучасний етап – це перехід до HRM 4.0, який інтегрує цифрові технології, аналітику, штучний інтелект і гнучкі організаційні структури. Йдеться про data-driven управління персоналом, прогнозування потреб у кадрах, використання HRIS-систем, систем лояльності для працівників та гейміфікації процесів адаптації. Для туристичних підприємств це відкриває можливості оптимізувати сезонне планування кадрів, персоналізувати навчання й ефективно комунікувати з багатофункціональними командами.

Роль HR-аналітики й систем управління людським капіталом (HRIS) постійно зростає.

HR-аналітика (Human Resources Analytics) – це система збору, обробки та інтерпретації даних про персонал з метою прийняття управлінських рішень. Вона дає можливість вимірювати ефективність HR-процесів, прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати рівень задоволеності, плинність, результативність, залученість працівників.

HRIS (Human Resource Information System) – це програмно-технологічна платформа, яка інтегрує всі процеси управління персоналом: підбір, адаптацію, навчання, облік, оплату праці, оцінювання, розвиток. HRIS – технічна основа для здійснення HR-аналітики.

Застосування HR-аналітики підвищує ефективність рішень у сфері управління людським капіталом, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню продуктивності.

Так, у працях Шущпанова Д., Ліфанової М. [18], Федулової Л. [17], Коцура А. [7] підкреслюється, що аналітика HR-даних дозволяє перетворити управління персоналом із реактивного на прогнозно-орієнтоване, де рішення базуються на цифрах, а не інтуїції. Інші автори зазначають, що HR-аналітика забезпечує «зворотний зв'язок» між стратегією підприємства та поведінкою персоналу, сприяючи підвищенню результативності. У туристичному бізнесі HR-аналітика допомагає вирішувати низку практичних завдань:

– Прогнозування сезонної потреби в кадрах. Наприклад, аналітика дозволяє на основі попередніх сезонів передбачити, коли потрібно активізувати рекрутинг гідів чи адміністраторів.

– Вимірювання задоволеності персоналу та якості сервісу відбувається через опитування, показники NPS (Net Promoter Score) і CSAT (Customer Satisfaction Score) HR-аналітика встановлює зв'язок між настроями персоналу та відгуками клієнтів.

– Оцінка ефективності навчання. HRIS дозволяє відстежити, хто пройшов тренінги, як це вплинуло на якість роботи (менше скарг, вища швидкість обслуговування).

– Зниження плинності кадрів (аналіз причин звільнення, вікової структури, графіків роботи дозволяє створити ефективні програми збереження).

У дослідженні Gretzel, U. & Fuchs, M. [22] показано, що аналітика персоналу в поєднанні з цифровими технологіями допомагає виявити

закономірності між мотивацією працівників і якістю сервісу, що прямо впливає на конкурентоспроможність туроператорів.

HRIS – це інтегрована інформаційна система, яка автоматизує HR-процеси. Для туристичних підприємств HRIS забезпечує:

- ведення електронних особових справ працівників (контакти, кваліфікація, історія роботи, сертифікати);
- облік робочого часу і гнучких графіків у сезонних періодах;
- інтеграцію з системами бронювання, CRM, фінансовими модулями (щоб аналізувати вплив персоналу на дохід);
- автоматичну підготовку HR-звітів, аналітики KPI і прогнозів.

Сучасні HRIS (як SAP SuccessFactors, BambooHR, Workday або українські аналоги PeopleForce, Hurma) дозволяють малим і середнім туристичним підприємствам:

- зберігати всі HR-дані в одному місці;
- швидко формувати аналітику щодо продуктивності, відпусток, лікарняних, ефективності навчань;
- отримувати прогностичну інформацію – наприклад, ймовірність звільнення працівника або потребу у нових фахівцях.

У праці [1] зазначено: «цифрові процеси управління людськими ресурсами стосуються реалізації функцій відбору, навчання та розвитку, а також оцінки з використанням найсучасніших цифрових технологій».

Науковці відзначають, що HRIS стає ядром системи управління людським капіталом, яке забезпечує синергію технологій і людського фактору, особливо у сервісних галузях, до яких належить туризм. Поєднання HR-аналітики й HRIS створює цифрову екосистему управління людським капіталом. Її особливість – здатність перетворювати дані про персонал у стратегічну інформацію для менеджменту. Це означає:

- HR перестає бути «адміністративною» функцією, а стає партнером бізнесу, який через дані показує, як люди створюють цінність.
- Керівники можуть оцінити, які HR-інвестиції (навчання, наставництво, мотивація) мають найвищу віддачу.
- Туристичні компанії здатні виявляти сильні й слабкі сторони команд, визначати лідерів сервісу, формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Отже, роль HR-аналітики й HRIS у туризмі полягає в тому, що вони:

1. Забезпечують науково обґрунтоване управління персоналом – рішення базуються на даних, а не припущеннях.

2. Підвищують операційну ефективність через автоматизацію HR-процесів.

3. Сприяють підвищенню якості сервісу завдяки моніторингу поведінкових і мотиваційних показників працівників.

4. Формують основу інноваційного розвитку людського капіталу в туризмі, що є ключем до конкурентоспроможності підприємств у добу цифрової трансформації.

Під впливом цифровізації, зміни трудових цінностей і розвитку технологій у сфері туризму з'являються нові форми організації праці:

– Гібридна зайнятість – поєднання офлайн- та онлайн-форм обслуговування (віртуальні тури, дистанційні консультації).

– Мультифункціональні команди – об'єднання працівників різних напрямів для спільного створення комплексного туристичного продукту.

– Проектний підхід – формування тимчасових команд під конкретний захід, тур чи фестиваль із подальшою ротацією персоналу.

– Employee Experience Management – стратегія управління досвідом працівника, спрямована на створення позитивного трудового середовища, що підвищує залученість і знижує плинність кадрів.

Туризм є однією з найбільш трудомістких галузей економіки: значна частина створеної вартості формується через пряму взаємодію персоналу з клієнтами. Саме тому якість людських ресурсів, культура сервісу та здатність працювати в команді визначають рівень довіри споживачів і прибутковість підприємства.

Специфіка управління кадрами у туризмі полягає у таких характеристиках:

– Сезонність зайнятості. Більшість підприємств стикається з необхідністю формувати тимчасові команди, забезпечуючи при цьому стабільність якості обслуговування.

– Висока плинність персоналу, оскільки молодь і студенти часто розглядають роботу у туризмі як тимчасову, що ускладнює утримання кваліфікованих працівників.

– Емоційна праця. Працівники туристичної сфери постійно взаємодіють із клієнтами, демонструючи позитив, емпатію та готовність до допомоги, навіть у стресових ситуаціях.

– Міжкультурна комунікація. Необхідність взаємодіяти з туристами з різних країн і культур підвищує вимоги до комунікативної компетентності, толерантності та адаптивності персоналу.

– Сервісна орієнтація. У центрі уваги - створення клієнтського досвіду, який формується не лише якістю продукту, а й поведінкою працівників.

Ці особливості потребують гнучких моделей управління, здатних поєднувати стратегічне планування кадрів із психологічною підтримкою персоналу та розвитком емоційного інтелекту.

Сучасні концепції менеджменту людських ресурсів у туризмі базуються на компетентнісному підході, що передбачає узгодження професійних, комунікативних і особистісних характеристик працівників із потребами організації. Виділяють дві групи компетенцій:

– *Hard skills* – фахові навички (знання мов, технік обслуговування, роботи з бронювальними системами, логістики, основ маркетингу та права).

– *Soft skills* – емоційна стійкість, командна взаємодія, клієнтоорієнтованість, критичне мислення, міжкультурна комунікація.

Дослідження Міжнародної організації праці (ILO, 2023) засвідчують, що понад 60% роботодавців у туристичному секторі Європи вважають саме «м'які навички» вирішальним фактором успіху. В українських реаліях це набуває ще більшої актуальності через високу конкуренцію за робочі місця, мобільність персоналу та дефіцит професійно підготовлених кадрів.

Сучасні туристичні компанії активно використовують технології digital recruiting, системи навчання на основі мікроконтенту (microlearning), внутрішні онлайн-платформи комунікації, системи оцінки компетенцій і аналітики задоволеності персоналу.

На формування системи управління людськими ресурсами впливають як глобальні, так і локальні чинники. Серед глобальних – стандарти Міжнародної організації туризму (UNWTO), тенденції до

сталого розвитку, впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance).

На локальному рівні в Україні спостерігається поступове посилення ролі регіональних ініціатив у підготовці кадрів – наприклад, партнерства університетів із бізнесом, створення центрів підвищення кваліфікації, програм дуальної освіти. У Тернопільській області реалізуються окремі проєкти зі співпраці вищих навчальних закладів із туристичними підприємствами щодо проходження практик, стажувань і короткотермінових тренінгів для персоналу.

Ефективне управління людськими ресурсами у туризмі передбачає стратегічну інтеграцію всіх елементів кадрової політики – від планування потреб до розвитку і мотивації. Згідно з моделлю Д. Ульріха, HR повинен виконувати ролі стратегічного партнера, агента змін, адміністративного експерта й адвоката працівників. Для туристичних підприємств ці ролі означають здатність HR-служби не лише адмініструвати кадри, а й активно формувати організаційну культуру сервісу, ініціювати навчальні програми, координувати командування та забезпечувати внутрішню комунікацію.

Таким чином, сучасна теорія менеджменту людських ресурсів у туристичній сфері розглядає персонал не як витратний елемент, а як стратегічний актив, що формує репутацію, імідж і фінансову стійкість підприємства. Нові підходи - цифрові інструменти управління, мультикомандна взаємодія, розвиток soft skills і формування позитивного досвіду працівників - визначають основні напрями підвищення ефективності туристичного бізнесу.

У туристичній сфері команда – це не лише група працівників, а основна одиниця створення сервісного досвіду. Вона має забезпечувати безперервну взаємодію з клієнтом, високий рівень емоційної залученості, адаптивність, гнучкість реагування на запит туриста та здатність до синтезу міжособистісних навичок («soft skills») і професійних компетенцій.

Формування таких команд потребує урахування кількох характерних чинників:

- високий ступінь непередбачуваності клієнтських запитів,
- сезонність,
- велика частка фронт-лайн-роботи,

– часто командна взаємодія між різними функціями (екскурсійне обслуговування, трансфер, харчування, супровід).

Тому управління формуванням команди у туризмі відрізняється від виробничої або чисто адміністративної сфери: акцент зміщується на швидке залучення, міжфункціональність (cross-functional), високий рівень комунікації, емпатії, і часто – гнучкі форми організації (тимчасові команди під події, проекти, фестивалі).

Одна з найвідоміших моделей [26] – модель Bruce Tuckman «Forming – Storming – Norming – Performing» (іноді з п'ятим етапом Adjourning) – класична схема розвитку груп.

– Forming: початкова стадія – команда тільки створюється, члени знайомляться, ролі ще не чітко визначені.

– Storming: з'являються конфлікти, з'ясовуються ролі, виникають суперечки про процеси.

– Norming: команда встановлює норми, формується згуртованість, зрозумілі правила.

– Performing: команда досягає високої продуктивності, оптимально взаємодіє, вирішує завдання ефективно.

У туристичній компанії, наприклад, екскурсійна команда, яка формується до сезону, проходить через цей цикл: спершу підбір і знайомство (Forming), потім узгодження ролей, вирішення непорозумінь між гідом, водієм і адміністрацією (Storming), потім узгодженість і оптимальна взаємодія (Norming), і на завершення – стабільне високоефективне обслуговування туристів (Performing). Інша корисна модель – модель ефективності команд, що виділяє фактори, які впливають на роботу команди: чітка мета, структура, контекст, підтримка, компетенції.

Для туристичної компанії це означає: цілі команди (наприклад, «забезпечити 95 % задоволеності клієнтів»), чітко визначені ролі (гідів, супроводжувачих, логістики), процедурні правила (обробка скарг, стандарти обслуговування), сприятливий контекст (тренінги, система мотивації, підтримка від HR) і навички членів команди (мова, комунікація, міжкультурна взаємодія).

Автор, Наталія Россінгол [27] виділяє типологію команд за функціями: функціональні, крос-функціональні, самоорганізовані, віртуальні. У сервісно-орієнтованих організаціях, зокрема в туризмі, перевага часто віддається крос-функціональним командам: наприклад,

команда, що складається з представників гід-служби, маркетингу, логістики, ресторанного обслуговування, яка спільно працює над створенням пакету «комплексного досвіду туриста».

Модель ролей команди за Meredith Belbin [21] може бути корисною для збалансування команди, де виділяються різні ролі. Наприклад, у туристичній команді: «координатор» – керівник туру, «реалізатор» – гід, «ресурсник» – логіст/транспортний менеджер, «монітор-оцінювач» – відповідальний за якість обслуговування. Туроператор, який хоче запустити новий продукт «екологічно-спортивний тур» у будь-якому регіоні України, створює крос-функціональну команду, до якої включає: менеджера по продукту, маркетолога, спеціаліста із екотуризму, гіда та логіста, використовуючи модель Belbin для підбору ролей.

Сьогодні туристичні компанії переживають кілька викликів: високий рівень сезонності, непередбачувані зміни (пандемії, конфлікти, зміни меж територій), зростання ролі digital-сервісів та дистанційної взаємодії. У цьому контексті традиційні моделі командоутворення доповнюються гнучкими підходами: самоорганізовані команди, тимчасові «проектні» команди під подію, використання технологій для командної комунікації, залучення внутрішньої HR-аналітики. Наприклад, дослідження показують, що успіх команди часто залежить від довіри, комунікації і контексту, а не лише від окремих осіб.

Для туристичного підприємства це означає: впровадження «onboarding» тренінгів, системи менторства для нових гідів, цифрових платформ для обміну інформацією між членами команди, гнучкі графіки в міжсезоння, мультизадачність (наприклад, гід виконує ще й функцію клієнт-менеджера).

З огляду на це, рекомендовано створювати моделі команд із високою адаптивністю, що дозволяють швидке переформування складу, використання зовнішніх фахівців і акцент на міжфункціональну комунікацію.

Для HR-менеджера туристичного підприємства модель формування команди може бути інтегрована таким чином [21; 26]:

– Підбір персоналу із урахуванням ролей (Belbin) та етапів розвитку (Tuckman).

– Після підбору – організація адаптаційного тренінгу (Forming) і фасилітація командної роботи (Storming → Norming).

– Впровадження системи оцінки й розвитку команди: визначення КРІ (наприклад, задоволеність клієнтів, рівень повторних замовлень, плинність кадрів), регулярні ретроспективи (Performing).

– Використання HR-аналітики (командне клімат-опитування, мапи ролей, інструменти e-learning) для моніторингу і вдосконалення команд.

– Формування культури комунікації і довіри: регулярні збори, відкритий зворотний зв'язок, заходи для зміцнення міжособистісних зв'язків (team building) і заходи підтримки в міжсезонні.

Важливе значення для туристичної індустрії відіграє роль лідера у формуванні і розвитку команди. Так, як трансформаційне лідерство – це стиль управління, що орієнтований на мобілізацію внутрішньої мотивації працівників через натхнення, формування спільного бачення, інтелектуальне стимулювання й індивідуалізовану підтримку. Трансформаційні лідери сприяють професійному розвитку підлеглих, заохочують ініціативу, креативність і готовність до змін. У контексті туризму та гостинності такий стиль критично важливий: він підвищує залученість фронт-лайн працівників, сприяє швидкій адаптації до змін (нові продукти, небезпечні/кризові умови, сезонні коливання) і формує культуру сервісної досконалості.

Менеджер турпродукту, який як трансформаційний лідер ініціює розробку нового туру, залучає команду до генерації ідей, проводить навчання і делегує повноваження щодо оперативних рішень – це приклад застосування трансформаційного підходу, що підвищує мотивацію, інноваційність і клієнтський результат.

Сервісне лідерство фокусується на служінні працівникам: лідер ставить потреби команди й розвиток працівників вище за власні, створює умови для росту, емпатійної підтримки й довіри. У готелях і туристичних компаніях servant leadership підвищує якість внутрішнього сервісу (employee experience), що опосередковано підвищує якість клієнтського сервісу. Дослідження у готельному секторі підкреслюють позитивний вплив servant leadership на внутрішній клімат, задоволеність працівників та показники обслуговування. Регулярні зустрічі лідера 1:1 з працівниками, інвестиції в навчання, менторство, політика «open door», програми

підтримки стрес-менеджменту – усе це типові елементи servant leadership у туризмі.

У практиці кращі результати дає комбінований підхід: трансформаційні техніки (бачення, інтелектуальне стимулювання) + сервісні практики (підтримка, розвиток). Це особливо ефективно для туристичних підприємств, де одночасно потрібна інновація (нові продукти/маршрути) і стабільно високий рівень сервісу від підлеглих.

Розглянемо методи оцінки ефективності команд (KPIs, сервісні метрики, NPS для персоналу).

1. Принципи вибору KPI для сервісно-орієнтованих команд KPIs мусять бути:

- релевантні до стратегічних цілей підприємства (якість сервісу, повторні продажі, репутація);
- вимірювані й регулярні;
- зрозумілі для команди;
- збалансовані: фінансові + клієнтські + операційні + HR-показники. (Загальні підходи до KPI в готельно-туристичній індустрії див.: toolkit з показниками готельного ринку – ADR, RevPAR та ін.) [28].

2. Рекомендований набір KPI / сервісних метрик (за типом операцій):

А. Для готелю/готельно-туристичного комплексу

- Occupancy Rate (завантаженість) – %;
- ADR (Average Daily Rate) – середня ціна номера;
- RevPAR (Revenue per Available Room) – дохід з доступного номера;
- Guest Satisfaction Score (GSS) – середній бал опитування гостей;
- Середній час реакції на запит/скаргу (minutes/hours);
- Employee Turnover Rate (річна плинність персоналу) [28].

В. Для туроператора / екскурсійної служби

- % виконаних турів без скарг;
- Середній бал задоволеності туру (post-tour survey);
- % повторних замовлень / retention;
- On-time departures (%) – показник пунктуальності;
- Revenue per Tour / Cross-sell rate.

С. Для музеїв/культурних закладів / агротуризму

- Кількість відвідувачів на подію;

- Рівень задоволеності заходом;
- Конверсія від маркетингових каналів у продаж квитка;
- Задоволеність працівників (eNPS).

3. NPS для клієнтів і eNPS для персоналу (формули, інструкція)

NPS (Net Promoter Score) для клієнтів: питання «Як ймовірно ви порекомендуєте нашу послугу/компанію другу чи колезі?» (0–10). Класифікація: промоутери (9–10), пасивні (7–8), критики (0–6). Формула: $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$. (Діапазон –100...+100) [29].

eNPS (Employee Net Promoter Score) – застосовується аналогічно, але запит адресовано працівникам: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію як місце роботи?»

- Розрахунок: так само – $\% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$.
- Інтерпретація: eNPS > 30 – дуже добрий результат; 0–30 – задовільний; < 0 – сигнал до дій [30].

– Практичне впровадження eNPS:

1. Опитування 1–2 рази на рік (або pulse surveys щокварталу).
2. Поєднати eNPS із follow-up qualitative питаннями («Що найкраще в роботі? Що потрібно поліпшити?») для планування HR-заходів.

3. Пов'язати результати з планом дій HR і лінійних менеджерів; відстежувати динаміку [30].

4. Метрики якості сервісу (які вимірювати регулярно)

– CSAT (Customer Satisfaction Score) – середній бал за опитуванням про враження (шкала 1–5 або 1–10).

– Time to Resolution – середній час вирішення скарги.

– First Contact Resolution (FCR) – $\%$ звернень, вирішених з першого контакту.

– Complaint Rate per 1000 guests.

Ці метрики зв'язуються з KPI команд: наприклад, команда «супроводу туру» може мати KPI: $CSAT \geq 4.5/5$; $FCR \geq 85\%$; $Complaint Rate < 1\%$ від пасажиропотоку.

5. Комбінований підхід: KPI + якісні оцінки + розвиток

Ефективна оцінка команд поєднує:

- кількісні KPI (показники продуктивності, фінансові, операційні);
- клієнтські метрики (NPS, CSAT);

– HR-метрики (eNPS, плинність, середні години навчання на працівника);

– якісні дані (інтерв'ю, 360°-зворотний зв'язок, ретроспективи команд).

Таке поєднання дозволяє не лише виміряти результат, а й знайти причини та сформуванати план розвитку команди (тренінги, зміни в оргструктурі, зміни винагороди).

У сучасному туристичному бізнесі, де конкуренція за працівників із необхідними «м'якими» навичками (soft skills) – комунікація, культури сервісу, адаптивність – посилюється, HR-функція застосовує інноваційні підходи до підбору персоналу.

Однією з таких практик є digital recruiting – використання цифрових технологій, платформ, соціальних мереж, алгоритмів штучного інтелекту й автоматизованих систем для пошуку, скринінгу та взаємодії з кандидатами. Наприклад, в Україні досліджено, що цифрові технології кадрового підбору суттєво змінюють підхід до рекрутингу: створюються системи-платформи, які дозволяють відслідковувати кандидата, аналізувати його онлайн-поведінку, використовуючи big data, та будувати «кар'єрні шляхи» вже на етапі підбору [3].

Другим важливим елементом є бренд роботодавця – стратегія, спрямована на формування позитивного іміджу роботодавця як привабливого місця праці. У секторі туризму це означає акцент не лише на заробітній платі, а й на таких аспектах, як можливість працювати з клієнтами, подорожі, гнучкий графік, навчання, культура гостинності. Наприклад, українське дослідження «Employer Branding in Formation of the Intellectual Capital of the Tour Operator» показує, що сильний бренд роботодавця сприяє залученню кваліфікованих кадрів у туристичному операторі.

Третій підхід – гейміфікація у рекрутингу – застосування ігрових механізмів, симуляцій, онлайн-викликів, кейс-відео, щоб залучити кандидатів, оцінити їхню реакцію в умовах сервісу, командної взаємодії, стрес-ситуацій. Цей підхід особливо корисний у туризмі, де часто потрібна комунікація, енергія, ініціатива. Наприклад, компанія може створити віртуальний «туристичний квест» для кандидатів-гідів, оцінюючи їхню здатність вирішувати ситуації, працювати в команді, керувати групою.

Таким чином, сучасний підбір персоналу у туризмі побудований на комбінації: цифрових технологій + сильного бренду роботодавця + інтерактивних методів оцінки кандидатів.

Після успішного підбору персоналу критично важливим етапом є онбординг – процес залучення нового працівника в компанію, забезпечення його швидкої адаптації, ознайомлення з культурою, стандартами сервісу, роллю в команді. Дослідження показують, що ефективний onboarding суттєво знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність працівника в короткий термін, особливо коли новачок працює поруч із досвідченим працівником-«напарником» – значно покращує досвід адаптації.

У контексті туристичної компанії це може бути: новий гід призначається до досвідченого гіда-наставника («buddy») протягом перших 2-4 тижнів; наставник знайомить із внутрішніми процедурами, стандартами поведінки, допомагає інтегруватися в команду, вирішити організаційні питання.

Наставництво і buddy-системи також виконують функцію нетворкінгу – новий працівник швидше входить у неформальні зв'язки, розуміє колективні очікування і культуру сервісу, що особливо важливо у туристичному середовищі з високою емоційною складовою. Крім того, навчання і розвиток – ще один етап: після адаптації працівнику пропонуються модулі з підвищення кваліфікації: сервісна взаємодія, міжкультурна комунікація, мовні навички, робота з цифровими системами бронювання, обробка скарг. Тут активно застосовуються micro-learning, e-learning платформи, симуляції обслуговування, тематичні гейміфіковані тренінги.

Таким чином, система утримання включає: якісний onboarding + наставництво + навчання + мотивуючу культуру.

Утримання персоналу у туризмі – виклик через сезонність, високу плинність, конкуренцію за працівників. Інноваційні підходи включають: створення культури залученості (employee engagement), розвиток внутрішнього бренду роботодавця, підтримку балансу робота-життя, гнучкі форми праці, програми кар'єрного розвитку.

Дослідження авторів [3] показують, що сучасні технології й управління талантами значно впливають на утримання кадрів, цифровізація HR процесів, розвиток компетенцій, адаптивні

структури сприяють підвищенню конкурентоздатності підприємства і утриманню спеціалістів.

У туристичній компанії це може бути реалізовано так: регулярні внутрішні опитування задоволеності працівників, створення програм внутрішньої мобільності (наприклад, перехід із сезонного гіда в національного гіда або маркетолога), впровадження гнучких графіків у міжсезоння, застосування бонусів не лише фінансових, а й нематеріальних (сертифікації, участь у професійних подіях, визнання). Таким чином, утримання кадрів – це не просто зарплата, а цілісна HR-система, яка поєднує бренд роботодавця, культуру, навчання, адаптацію і розвиток.

Важливе значення у туристичному бізнесі має організаційна культура та імідж роботодавця. Організаційна культура – це система цінностей, норм, переконань, символів і моделей поведінки, які визначають стиль взаємодії працівників усередині компанії та з клієнтами.

У туристичному бізнесі, де продуктом є враження, гостинність і комфорт, роль культури особливо важлива. Вона формує стандарти обслуговування, комунікацій, командної роботи, що безпосередньо впливають на якість сервісу й репутацію підприємства.

Як зазначає Шейко Ю. [20], культура є «невидимим механізмом координації поведінки», який у сервісних організаціях часто замінює жорсткі інструкції чи регламенти. Для туристичних компаній це означає: чим глибше працівники поділяють цінності гостинності, доброзичливості, уваги до клієнта, тим вищою є сервісна якість і лояльність клієнтів.

Згідно з класифікацією Cameron, K. S., & Quinn, R. E., виділяють чотири типи культур (модель OCAI) [32]:

1. *Кланова культура* – командна, орієнтована на турботу, спільні цінності, розвиток персоналу. Поширена в малих туристичних агентствах, готелях, де відносини сімейного типу створюють атмосферу довіри.

Приклад: туристична агенція «Мандрівник» у м. Тернопіль, підтримує культуру взаємодопомоги, гнучких графіків і сімейного стилю спілкування.

2. *Адхократична культура* – інноваційна, гнучка, орієнтована на розвиток нових ідей. Характерна для стартапів у сфері туризму,

digital-платформ бронювання, компаній, що впроваджують AR/VR-туризм.

3. *Ринкова культура* – орієнтована на результат, конкурентність, ефективність. Притаманна великим мережевим туроператорам (Join UP!, Coral Travel), де ефективність і показники продажів – ключові цінності.

4. *Ієрархічна культура* – структурована, формалізована, зорієнтована на правила та процедури. Типова для готельних мереж міжнародного рівня (Hilton, Radisson), де стандарти обслуговування чітко регламентовані.

Для туристичних компаній Тернопільщини, де більшість підприємств – малі або середні, оптимальною виявляється поєднана модель: кланова + адхократична. Це дозволяє підтримувати теплу атмосферу в колективі й одночасно стимулювати креативність.

Дослідження Пушкар З.М. та Пушкар Б.Т. [15] засвідчують, що комунікаційна культура організації прямо впливає на рівень емоційної залученості працівників і, як наслідок, на якість сервісу. Коли працівник ототожнює себе з місією підприємства, він проявляє ініціативу, емпатію до клієнтів, не обмежується «мінімумом обов'язків».

Ключові механізми впливу комунікаційної культури:

– Спільні цінності створюють почуття приналежності – підвищують задоволення працівників і знижують плинність кадрів.

– Відкрите комунікаційне середовище зменшує конфлікти, стимулює взаємодопомогу.

– Визнання і підтримка з боку керівництва підвищують мотивацію і сервісну емпатію (ability to care).

– Традиції компанії (ритуали, корпоративні події) формують позитивний емоційний фон, який передається клієнтам.

У дослідженні Поплавської І.В. зазначається, що навіть у невеликих туристичних підприємствах Тернополя високий рівень командної довіри підвищує індекс клієнтської лояльності у середньому на 15 – 20% [11].

Імідж роботодавця – це сприйняття компанії як місця роботи, що формується серед працівників, кандидатів і суспільства. У сфері туризму, де велика частка молодих фахівців і сезонних працівників,

бренд роботодавця є вирішальним чинником у залученні та утриманні талантів. Елементи побудови позитивного HR-бренду:

- чітка місія й цінності компанії (турбота, комфорт, довіра);
- корпоративна соціальна відповідальність (участь у благодійних акціях, еко-ініціативах);
- програми розвитку персоналу (тренінги з сервісу, іноземних мов);
- атмосфера відкритості та підтримки.

Сучасна парадигма управління людськими ресурсами в туризмі переходить від вузькоекономічних підходів до ціннісно-орієнтованої моделі, що враховує принципи інклюзії, різноманіття та соціальної відповідальності бізнесу. Ці аспекти визначають конкурентоспроможність організації на ринку праці, особливо серед молодих поколінь працівників, для яких важливі нематеріальні чинники мотивації.

Інклюзивна культура в туристичних компаніях означає створення рівних можливостей для працівників різного віку, статі, національності, релігійних переконань або фізичних можливостей. Вона сприяє розвитку креативності, підвищенню якості обслуговування клієнтів та покращенню іміджу підприємства. Наприклад, ініціатива «Туризм без бар'єрів», реалізована за підтримки місцевих громад у Тернопільській області, не лише підвищила привабливість регіону для осіб із обмеженими можливостями, а й сформувала позитивний імідж учасників проєкту як соціально відповідальних роботодавців.

Таким чином, employer branding, інклюзія та соціальна відповідальність формують інтегровану модель корпоративної культури, яка не лише приваблює фахівців, а й підвищує довіру клієнтів. Для туристичних підприємств Тернопільщини це може стати важливою конкурентною перевагою в процесі відновлення туристичного сектору після воєнних викликів і трансформації ринку праці.

Більшість туристичних підприємств області активно впроваджують принципи соціальної відповідальності – участь у благодійних акціях, екологічних ініціативах, волонтерських проєктах для ВПО.

Так, у 2023–2024 рр. компанії «ТурМаркет», «Княжий Тур», «ТерКвест» стали партнерами міської ініціативи «Подорожуй Україною без бар'єрів», спрямованої на підтримку інклюзивного туризму. Це зміцнює корпоративну культуру і підвищує лояльність працівників.

У кризових умовах саме емоційна стабільність та психологічна стійкість персоналу стають ключовими чинниками відновлення туристичних компаній. Біля 60 % працівників туристичної галузі в Україні у 2022–2023 рр. відчували ознаки професійного вигорання, тривожності або демотивації.

У відповідь на це туристичні підприємства почали впроваджувати практики корпоративного добробуту (well-being programs):

- групові психологічні консультації;
- командні зустрічі підтримки (check-in meetings);
- створення безпечного робочого простору;
- організацію тренінгів із саморегуляції, емоційного інтелекту й стрес-менеджменту.

Зокрема, у Тернопільському туристично-інформаційному центрі (2023) запроваджено програму «Ми поруч», спрямовану на психологічну підтримку працівників під час воєнних дій. Цей досвід довів, що турбота про персонал підвищує рівень внутрішньої згуртованості команди, довіру до керівництва й зменшує плинність кадрів.

Сучасний розвиток туристичної галузі України, зокрема Тернопільського регіону, супроводжується посиленням ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективність туристичної організації безпосередньо залежить від рівня сформованості команди, її мотиваційного потенціалу, професійної компетентності та здатності до адаптації у мінливому середовищі.

Теоретичний аналіз довів, що концепція формування команди у сервісно-орієнтованих організаціях еволюціонувала від класичних підходів до моделей, які базуються на принципах колаборації, самоменеджменту й сервісного лідерства. Актуальними є моделі командної динаміки (Такмена, Белбіна, Ленчіоні), які відображають закономірності становлення ефективної групової взаємодії та

розкривають механізми подолання міжособистісних бар'єрів у процесі спільної діяльності.

Сучасними тенденціями інноваційного HR-менеджменту у туризмі є: цифровізація підбору кадрів (digital recruiting, використання AI-рекрутингу), розвиток бренду роботодавця, гейміфікацію навчання персоналу, запровадження систем адаптації й наставництва ("onboarding", "buddy system"). Доведено, що інтеграція цих практик забезпечує зниження плинності кадрів, підвищує залученість і продуктивність працівників.

Особливу увагу приділено ролі HR-аналітики та HRIS-систем, які дозволяють приймати управлінські рішення на основі даних (data-driven HR), оптимізувати витрати на персонал, формувати кадровий резерв і планувати навчальні програми. Водночас ефективність таких систем значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності керівників туристичних підприємств та їх здатності інтегрувати HR-технології у бізнес-процеси.

У сьогоденних реаліях для менеджерів і органів управління туризмом, доцільно впровадити на різних рівнях наступні рекомендації:

1. Інституціональний рівень (органи управління туризмом):

– створити регіональні HR-хаби туристичної освіти та кар'єрного розвитку на базі ЗВО й профільних організацій для системного підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери;

– стимулювати підприємства до впровадження стандартів якості праці та сервісу через сертифікаційні програми ("Best Tourism Employer of the Region");

– підтримувати цифрові ініціативи (єдині бази даних кадрів туризму, платформи для стажувань і сезонної зайнятості молоді).

2. Організаційний рівень (туристичні підприємства):

– запроваджувати інноваційні методи рекрутингу: онлайн-асесмент, відеоінтерв'ю, рекрутинг через соціальні мережі;

– розвивати бренд роботодавця через соціальну відповідальність, участь у місцевих проєктах, благодійних ініціативах, відкритість комунікацій;

– формувати інклюзивне середовище праці, спрямоване на інтеграцію молоді, ветеранів, людей з обмеженими можливостями;

– створювати системи гнучкої зайнятості у періоди сезонних коливань (аутсорсинг, тимчасові контракти, фріланс).

3. Індивідуальний рівень (керівники та HR-менеджери):

– використовувати методи HR-аналітики (KPI, eNPS, сервісні метрики, 360° feedback) для вимірювання ефективності командної роботи;

– застосовувати принципи трансформаційного та сервісного лідерства, орієнтовані на підтримку, довіру та розвиток працівників;

– забезпечувати психологічну підтримку персоналу під час кризових періодів через коучингові програми, тренінги зі стресостійкості, командну терапію.

Отже, формування команди в туристичній сфері – це системний процес, який включає чітке визначення ролей, етапність розвитку команди, застосування моделей командної ефективності та адаптивність до викликів ринку. Успішна команда у туризмі – це та, яка швидко інтегрується, адаптується до змін, має високий рівень комунікації і спільної відповідальності за сервіс-досвід клієнта.

Список використаних джерел



1. Базик О.В. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка і суспільство*. 2024. № 64.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4297>

2. Балабанова Л. В. Сардак О.А. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2989>

3. Дуга В. HR-менеджмент на підприємствах індустрії гостинності в умовах кризи. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». Херсон: ХДАЕУ, 2021. С. 76–79. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/duga.htm

4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової

трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73–95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

5. Кошіль А. Модернізація рекреаційного та туристичного потенціалу Тернопільської області. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль, 2017. №18, С.30-33. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14943/1/%D0%9A%D0%BE%D1%88%D1%96%D0%BB%D1%8C%20%D0%90.pdf>

6. Кузишин А.В. Міжнародний туристичний бізнес: Навчальне видання. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2019. 146 с.

7. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г./ за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL:

<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>

8. Менеджмент туристичної індустрії: практикум /Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. та ін. Чернівці : Чернівець. нац.ун-т ім. Ю.Федьковича, 2023. 384 с. URL: <https://surl.li/bahclk>

9. Островська Г. Талант-менеджмент: стратегічний пріоритет розвитку підприємства. *Науковий вісник НГУ*. 2025. №1. С. 147–152. URL: <https://www.nvngu.in.ua/index.php/uk/innovatsijni-proekti/1920-ukrcat/arkhiv-zhurnalu/2025/zmist-1-2025/7166-147>

10. Поплавська І.В. Особливості організації комунікації за посередництва туристично-інформаційних центрів: кейс обласних центрів західної України. III-ій Міжнародний науково-практичний форум: «Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів», 23–24 квітня 2025року, Україна, Львів : зб. матер. Електрон. дан. Львів: «Камула», 2025. 327 с. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/34029/importan_tdoc/02lushchikmariyaindustriyagostinnostizbirniktez2025.pdf#page=20

11. Пушкар Б.Т., Пушкар З.М. Територіальна організація рекреаційного господарства регіону [Текст]: монографія. Тернопіль: Вектор, 2014. 196с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2589>

12. Пушкар Б. Т. Основні напрями оптимізації розвитку рекреаційного господарства Тернопільської обл. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2014. Випуск 47. С. 224 – 234. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/26-1.pdf>

13. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю., 2017. 210с. URL: <https://surl.li/mbneje>

14. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 16 трав. 2024 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 85-88. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52439>

15. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2025. 431 с. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1ZHnwieO9xAG8lXGUh1uaR5dWmluyUoуM/view>

16. Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 20 лютого 2025 року / за заг. ред. С. М. Домбровської. Черкаси : НУЦЗ України, 2025. 219 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24656/1/zbirnik_turyzm.pdf

17. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/55e341e3-47b5-4012-9729-1b40080c3518/content>

18. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.

19. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>

20. Язіна В., Захарченко Ю. Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 43. С. 65–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181>
21. Belbin R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981. 332 p. https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles?utm_source=chatgpt.com
22. Gretzel, U., & Fuchs, M. *Smart HRM in Tourism and Hospitality*. *Journal of Tourism Futures*. 2022.
23. Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2018). *Are we there yet? What's next for HR?* *Human Resource Management Review*.
24. D. Burns. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978. 320 p.
25. R. K. Greenleaf. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977. 240 p.
26. Tuckman B. Forming-Storming-Norming-Performing. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399.
27. https://www.runn.io/blog/types-of-teams?utm_source=chatgpt.com
28. <http://univagora.ro/jour/index.php/aijes>
29. https://www.leapsome.com/blog/employee-net-promoter-score?utm_source=chatgpt.com
30. https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/?utm_source=chatgpt.com
31. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430>