

УДК 331.108

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.14

JEL Classification: D22, D83, J24, J81, L83

Гугул О.Я.,  
канд. екон. наук, доцент,  
завідувачка кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Huhul O.Ya.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., head at the  
department of international tourism and hospitality business,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Постановка проблеми.** Ефективність розвитку в умовах нових, складно прогнозованих викликів пов'язана із значним спектром чинників, важливе місце серед яких належить управлінню людськими ресурсами. Готельно-ресторанний бізнес є сферою, вразливою до зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз, тому орієнтир на використання дієвих практик (підходів) стосовно управління кадрами може виступати сильною стороною суб'єктів підприємництва зазначеного сектору. Конкурентні позиції підприємств зазначеної сфери в площині розвитку кадрового потенціалу залежать від того, наскільки вказані підходи відповідають можливостям, потребам та ринковим умовам функціонування. Підходи стосовно управління кадрами можуть суттєво оптимізувати результативність діяльності суб'єктів готельно-ресторанного сектору у випадку, якщо вони будуть інноваційно орієнтованими в бік створення додаткових переваг і відрізняться від підходів конкурентів. Пошук та впровадження інновацій в сфері управління кадровим потенціалом відбувається переважно на рівні соціально відповідального бізнесу, який орієнтується як на власні інтереси, так і на прагнення персоналу стосовно розвитку та самовдосконалення. Відповідно, підходи, які прийнятні компаніям та кадрам, є найбільш прийнятними та ефективними для суб'єктів бізнесу, націлених на збалансований перспективний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання використання новітніх підходів стосовно управління персоналом в сфері готельно-ресторанного бізнесу досліджувалось різними науковцями на теоретичному, методологічному та емпіричному рівнях. А саме, можна відмітити роботи: С. Аль-Сабі та співавторів [3], О. Абабнех [1], М. Аль-Абабнех та співавторів [2] (характеристика підходу щодо кадрової політики, заснованої на стимулюванні прагнень кадрів сприяти інноваціям в сфері покращення якості обслуговування); А. Хассі [6], Я. Буіл та співавторів [4], Дж. Ніевес, А. Куїнтана [9] (інноваційні аспекти управління кадрами в рамках орієнтування на стимулювання креативності лідерства на різних ранках організаційної структури); М. Лопез та співавторів [8] (підхід щодо управління персоналом в умовах виконання функцій та професійних завдань «повного циклу»); О. Карваче-Франко та співавторів [5], М.-Л. Ху, Ю.-С. Юань [7] (підхід стосовно підготовки персоналу в розрізі орієнтування на програмні засади забезпечення сталого розвитку в сфері екологізації функціонування, розвитку людських ресурсів) тощо. Незважаючи на існування певних наукових розвідок, є потреба класифікації та визначення особливостей підходів щодо вказаної категорії, які сформовані на нинішньому етапі розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті виступає систематизація та характеристика інноваційних підходів стосовно управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. В цілях реалізації зазначеної мети встановлено низку дослідницьких завдань, зокрема: виокремлення існуючих результативних інноваційних підходів зазначеної категорії; характеристика особливостей вказаних підходів в управлінні персоналом в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сформулюємо основні інноваційні підходи щодо управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі, представлені в положеннях сучасних наукових досліджень.

Заслугує виокремлення підхід щодо управління персоналом, заснований на стимулюванні ініціатив стосовно підвищення знань, навичок, підтримки політики в сфері підвищення якості обслуговування. Положення зазначеного підходу пов'язані із забезпеченням взаємного синергетичного ефекту, що виникає як для забезпечення інтересів підприємств, так і інтересів

працівників через існування ініціатив останніх та політику їх стимулювання з боку суб'єктів бізнесу. Інноваційність вказаного підходу обумовлена тим, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу та їх керівництво не реалізують рішення стосовно підвищення якості самостійно, а вказані процеси забезпечуються на певних паритетних умовах, у результатах яких зацікавлені як стратегічні сторони (вища ланка), так і оперативні сторони (працівники).

В рамках орієнту на вказаний підхід можемо виділити зміст дослідження С. Аль-Сабі та співавторів [3], які розглядають залежність покращення якості обслуговування у п'ятизіркових готелях у Йорданії від стимулювання ініціатив професійного розвитку, опанування нових навичок кадрів, політики якості та зростання захисту інтересів персоналу стосовно професійного вдосконалення, зростання рівня професійного розвитку та результативності інновацій підприємств в сфері якості. Аналіз матеріалів дослідження [3] показує, що автори орієнтувалися на працівників найкращих п'ятизіркових готелів Йорданії. Було обрано найкращі п'ятизіркові готелі, оскільки передбачалось, що вони мають потенціал щодо запровадження політики управління якістю, яка підтримується працівниками, для покращення інноваційної діяльності через розширення можливостей прояву і реалізації ініціатив професійного саморозвитку останніх. Оцінка результатів емпіричного дослідження показала, що перша оцінювана залежність (покращення якості обслуговування від стимулювання ініціатив професійного розвитку, опанування нових навичок кадрів) має високе значення, оскільки з боку роботодавців створюються умови підвищення ринкової готовності людських ресурсів до змін в професії і супутніх сферах. При цьому, аналіз свідчить, що друга досліджувана залежність (політика якості та зростання захисту інтересів персоналу стосовно професійного вдосконалення) не визначається прямим зв'язком, оскільки в даному випадку при встановленні основних засад політики якості оцінюваних готелів не передбачалась реалізація політики стимулювання професійного кадрового зростання (оплата підприємствами курсів підготовки, занять щодо розвитку супутніх професійних навичок та знань тощо). Відносно третьої аналізованої залежності (зростання рівня професійного розвитку та результативності інновацій підприємств в сфері якості) встановлено зв'язок на рівні оцінюваних змінних, оскільки покращення рівня професійної готовності кадрів виступає запорукою кращої реалізації компетенцій, в тому числі тих, які вирізняються новизною та вимогами, пов'язаними із сучасними тенденціями безперервних змін технологій. В дослідженні С. Аль-Сабі та співавторів [3] запропоновано інноваційну модель стимулювання складових відданості співробітників готелів (орієнтир на підвищення ринкової та технологічної готовності кадрів до змін через покращення рівня знань, навичок за основною та супутніми спеціальностями, підтримання курсу підприємства на забезпечення безперервного покращення якості обслуговування), націленою на покращення якості обслуговування та ефективність розвитку. Вказана модель передбачає використання таких етапів, зокрема: пошук ініціативних кадрів, націлених на підтримку політики підприємства в сфері якості обслуговування, які забезпечують зростання зазначеного показника через власний саморозвиток та реалізацію компетенцій найкращим чином; впровадження політики стимулювання працівників, які визначаються такими характеристиками; впровадження політики безперервного зростання якості обслуговування з орієнтиром на підтримку зазначених кадрів; аналіз результативності зазначеного процесу, пошук проблем, усунення їх; розробка нових напрямків стимулювання досліджуваної категорії.

В дослідженні О. Абабнех [1], як і в роботі Аль-Сабі та співавторів [3], вказано на інноваційний підхід стосовно управління кадрами, пов'язаний із стимулюванням досліджуваних ініціатив. При цьому, автори додатково наголошують на необхідності врахування індивідуальних цінностей, пріоритетів людських ресурсів компаній, оскільки акцент на останніх може позитивно впливати на розробку таких рішень стосовно покращення якості обслуговування, які більшою мірою будуть впроваджені на підприємстві. В рамках роботи М. Аль-Абабнех та співавторів [2] також здійснено акцент на ефективності стимулювання ініціатив персоналу стосовно опанування новітніх знань, навичок, які можуть сприяти впровадженню інноваційних технологій, в тому числі із застосування цифровізації.

Можемо виділити підхід стосовно управління персоналом, заснований на стимулюванні креативності в розширенні можливостей лідерства щодо інноваційного управління та інноваційної поведінки. В даному випадку мається на увазі підтримка з боку підприємств креативних ініціатив кадрів, орієнтованих на лідерство в сфері інноваційної поведінки та інноваційних підходів стосовно обслуговування гостей на підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Така підтримка може здійснюватись стосовно різних ланок управління кадрами підприємств зазначеного сектору.

В площині орієнту на вказаний підхід слід відмітити зміст дослідження А. Хассі [6]. Зокрема, автори обґрунтували концептуальну модель впливу стимулювання підтримки лідерства в розробці і впровадженні інновацій в обслуговуванні на рівні різних ланок організаційної структури підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Вказана модель представлена наступними складовими, зокрема:

1) створенням середовища компанії готельно-ресторанного бізнесу, сприятливого для творчого розвитку креативних лідерських ініціатив працівників та керівників різних рівнів: можливість подання та впровадження творчих інновацій із відповідним матеріальним та нематеріальним стимулюванням;

можливість входження працівників до груп (ланок) із впровадження нових інноваційних рішень щодо обслуговування гостей із застосуванням інноваційних технологій, прийомів, методів тощо;

2) формуванням постійної організаційної складової стосовно генерування творчих ідей кадрів, яка забезпечує безперервний розвиток інноваційного персоналу, орієнтованого на лідерство та стимулює інших працівників, сприяє інноваціям в сфері обслуговування компанії. За результатами дослідження А. Хассі встановлено, що в оцінюваних закладах готельно-ресторанного бізнесу Індонезії, які використовують зазначений підхід, створюються окремі структурні підрозділи із впровадження креативних інновацій в обслуговуванні, на окремі із них в перспективі отримується патент і вони сприяють підвищенню зростанню нематеріальних активів підприємства (завдяки надходженню роялті за використання);

3) створенням «соціального ліфту» для працівників, які мають творчі лідерські ініціативи, що сприяє безперервному продукуванню інноваційних технік, прийомів обслуговування гостей. Завдяки існуванню можливостей «соціального ліфту» окремі працівники готелів, ресторанів Індонезії реалізують власний творчий, лідерський потенціал, досягають значних результатів як інноваційні керівники в досліджуваній сфері.

В роботі А. Хассі визначено, що основні положення зазначеної моделі використовуються в провідних готельно-ресторанних підприємствах Індонезії, де практикується формат організації кадрового зростання із застосуванням вищезазначеного «соціального ліфту». В умовах орієнту на зазначену складову управління передбачено створення можливості для талановитих працівників реалізації власного творчого, управлінського потенціалу (в тому числі без орієнту на посаду), забезпечення для підприємства нових передумов зростання конкурентоспроможності, зміцнення ринкових та фінансово-економічних позицій тощо.

Необхідно звернути увагу на позиції Я. Буїл та співавторів [4] стосовно використання засобів штучного інтелекту як посередницької ланки в розрізі застосування підходу стосовно управління персоналом, заснованого на стимулюванні креативності в розширенні можливостей лідерства щодо інноваційного управління та інноваційної поведінки. Автори, керуючись даними аналізу впровадження даного напрямку на підприємствах сфери гостинності та ресторанного бізнесу Китаю, визначили особливості даного процесу, які є типовими для досліджуваних суб'єктів. Дослідження представлених матеріалів дозволило сформулювати схему інтеграції засобів штучного інтелекту та участі проактивних працівників (керівників) підприємств готельного та ресторанного бізнесу в процесі внесення інноваційних пропозицій, їх оцінки, адаптації до умов та впровадження. Зазначена схема включає, зокрема:

1) подання пропозицій стосовно нових видів обслуговування, їх зміни в бік асортиментної складової, організаційних аспектів, технологічних елементів та часових параметрів, впровадження інноваційних концептів взаємодії на рівнях компанія (готель, ресторан) – клієнт (форма B2C), компанія (готель, ресторан) – компанія-партнер (туристичні фірми, транспортні компанії, логістичні компанії, медичні заклади, навчальні заклади, страхові організації, компанії із виробництва продуктів харчування, напоїв, пошиття одягу, текстилю для оформлення середовища приміщень, посередницької структури тощо) (форма B2B). Вказаний етап реалізується в електронному вигляді, кожен учасник інноваційної бази підприємств досліджуваного сектору реєструється в ній на веб-сайті власної компанії (або на окремо сформованому веб-сайті або у цифровому додатку). Реєстрація відбувається в автоматичному режимі, учасник даної бази отримує підтвердження залучення до інноваційної діяльності підприємства. Після реєстраційних процедур, учасник подає власну пропозицію, яка залежно від освіти, рівня знань, рівня володіння інформаційно-аналітичними засобами має відповідний рівень обґрунтування. Отримання вказаної пропозиції завершується інформуванням з боку системи щодо переходу до етапу розгляду і оцінки даної розробки;

2) проведення розгляду та оцінки отриманої інноваційної пропозиції. Варто зазначити, що пропозиції, які не відповідають стандартним потребам компаній готельно-ресторанного бізнесу в удосконаленні та розвитку системи управління та обслуговування, одразу відхиляються, про що повідомляється учасникам (керівникам працівників, які їх висунули). Це здійснюється до етапу розгляду. Рішення стосовно відхилення або переходу до розгляду, оцінки інноваційних пропозицій здійснюється програмним забезпеченням, оснащеним засобами штучного інтелекту. В даному випадку здійснюється обробка великих баз даних, моделювання варіантів прийнятності та корисності даних розробок як для досліджуваного підприємства, так і для галузі в цілому. У разі схвалення авторської пропозиції її розробник (розробники) повідомляється про вказане. На рівні взаємодії штучного інтелекту та вказаного креативного співробітника (або групи працівників, керівників, керівників та співробітників) формується план співпраці стосовно створення програми впровадження інноваційної пропозиції. Враховуються інтереси працівника (групи працівників) та інтереси підприємства готельно-ресторанного бізнесу;

3) проведення впровадження інноваційних розробок, план реалізації яких ухвалено в рамках взаємодії розробника (розробників) та штучного інтелекту (посередницька структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу). До реалізації тих або інших інновацій залучаються трудові,

фінансово-економічні, технологічні ресурси, визначені в рамках програмних засад, розроблених попередньо. У випадку виявлення необхідності внесення коригувань, останні узгоджуються на рівні сторін взаємодії. Реалізація зазначених інновацій може передбачати залучення додаткових ресурсів, які не передбачені попередніми плановими показниками, зазначене в даному випадку пов'язано із додатковими оцінками ефектів та витрат і доцільності їх здійснення;

4) патентування інноваційних розробок може бути здійснене у разі можливого перспективного попиту на останні на національному, міжнародному ринках готельно-ресторанного бізнесу. Також зазначена процедура здійснюється у випадку можливості її технологічного забезпечення для подальшого трансферу з ціллю отримання роялті за використання. Слід зазначити, що питання визначення власника інноваційних розробок (технологій) вирішується на рівні взаємодії між розробником (розробниками) та юридичним підрозділом підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Оптимальним варіантом у випадку встановлення прав на зазначену технологію є рішення про взаємне володіння, передавання або продаж тій або іншій стороні (розробнику (розробникам), підприємству готельно-ресторанного бізнесу), ухвалене із дотриманням прав і інтересів учасників.

Варто зауважити, що орієнтир на розглянуту схему інтеграції засобів штучного інтелекту та участі проактивних працівників (керівників) підприємств готельного та ресторанного бізнесу в процесі внесення інноваційних пропозицій, їх оцінки, адаптації до умов та впровадження дає змогу учасникам ринкового середовища підтримувати високі конкурентні позиції.

В дослідженні Дж. Ніевес, А. Куїтана [9] також обґрунтовано окремі механізми використання практик, орієнтованих на положення підходу щодо управління персоналом, заснованого на стимулюванні креативності в розширенні можливостей лідерства стосовно інноваційного управління та інноваційної поведінки. Важливим внеском результатів роботи авторів виступає виокремлення і обґрунтування змінних, які є визначальними у стимулюванні креативності персоналу (працівників та керівництва) підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, серед вказаних змінних відмічено:

1) стимулювання підприємствами готельно-ресторанного бізнесу ініціатив професійного розвитку, впровадження інновацій з боку креативно орієнтованого персоналу (працівників та керівництва) через фінансування навчальних програм, курсів, тренінгів, участь у освітніх проєктах, які організовують міжнародні організації (може бути також передбачено фінансування такої участі) та наявність зазначеної категорії ініціатив з боку персоналу (працівників та керівництва), який постійно демонструє орієнтир щодо інновацій в роботі, опануванні знань, навичок тощо;

2) стимулювання підприємствами готельно-ресторанного бізнесу ініціатив обміну досвідом з боку креативно орієнтованого персоналу (працівників та керівництва), пов'язане із забезпеченням організації відряджень в країні, за кордон, наявність зазначеної категорії ініціатив з боку персоналу (працівників та керівництва).

Слід відмітити інноваційний підхід щодо управління персоналом в умовах залучення кожного працівника до виконання всіх завдань і функцій, націлений на можливість створення трудових резервів, які характеризуються високим рівнем взаємного замінювання (або підхід щодо управління персоналом в умовах виконання функцій та професійних завдань «повного циклу»). Орієнтир на положення зазначеного підходу мав широке застосування у підприємств ресторанного бізнесу, зокрема, в мережах швидкого харчування McDonald's, KFC тощо.

Дослідження матеріалів наукових джерел дозволило констатувати, що в період після початку пандемії Covid-19 вказаний підхід почав отримувати певне поширення в сфері готельного бізнесу. За твердженням М. Лопез та співавторів [8], орієнтир на підготовку персоналу в ході роботи до виконання кожної із функцій, завдань за основною та додатковою (супутні послуги, роботи) діяльністю пов'язаний із: розробленою та затвердженою корпоративною стратегією (стратегією розвитку), в рамках якої встановлено використання можливості делегування обов'язків на рівні кожної технологічної ланки; визначеним механізмом оперативного управління стосовно підготовки та делегування обов'язків на рівні кожної технологічної ланки. Як свідчать результати роботи М. Лопез та співавторів [8], після участі у програмах із делегування обов'язків на рівні кожної технологічної ланки працівники готелів та ресторанів Бразилії виявляють інтерес до подальшого професійного розвитку, саморозвитку, демонструють високі результати за даним напрямком (вступають до вищих навчальних закладів, відвідують курси, тренінги, практичні програми тощо). Зазначене є позитивним результатом, оскільки забезпечується підвищення рівня розвитку людських ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Можна звернути увагу на інноваційний підхід стосовно управління персоналом, націлений на досягнення цілей сталого розвитку за основними складовими, який впливає як на рівень ефективності, імідж на національному та міжнародних ринках, так і стан екологічного та соціального забезпечення (підхід, орієнтований на досягнення цілей сталого розвитку).

В розрізі орієнту на положення зазначеного підходу можемо виокремити зміст роботи О. Карваче-Франко та співавторів [5], в дослідженні яких представлено особливості орієнту на врахування складових сталого розвитку при побудові системи управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу (на прикладі суб'єктів зазначеного сектору в Еквадорі). Серед основних

результатів роботи дослідників можна відзначити: сталі технології обслуговування клієнтів ресторанів, пов'язані із врахуванням екологічно орієнтованих, соціально орієнтованих практик, які є елементом залучення споживачів, що є прибічниками сталого розвитку в межах основних сфер та споживачів, які відкриті до інновацій в обслуговуванні; сталі технології управління господарським процесом, впровадження яких позиціонується як з боку підприємств, так і з боку персоналу.

Також потрібно відмітити зміст дослідження М.-Л. Ху, Ю.-С. Юань [7], які представили механізм впровадження концепту сталого розвитку в системі управління персоналом ресторанних господарств Тайваню. За результатами дослідження визначено наступні інноваційні напрямки впровадження складових сталого розвитку в управління персоналом, зокрема:

1) мотивація працівників ресторанів, які впроваджують елементи сталого розвитку в управлінні та обслуговуванні клієнтів, пов'язана із матеріальним та нематеріальним стимулюванням участі у зборі інформації стосовно проблем, можливих шляхів покращення, кращого досвіду конкурентів в сфері екологізації, людського розвитку. Працівникам пропонується у власному кабінеті (в цифровому додатку ресторану) надсилати звіти стосовно отриманої інформації, за результатами кожного звіту здійснюється відповідне стимулювання, яке також може бути здійснене в рамках сукупних результатів за певний звітний період;

2) мотивація працівників щодо залучення кращих кадрів, які демонструють знання та відданість концепції сталого розвитку в обслуговуванні та діяльності ресторанного господарства. В даному випадку персоналу пропонується залучати працівників із високим рівнем готовності до технологічних, організаційних змін, які мають знання та необхідний досвід та демонструють підтримку ініціатив сталого розвитку ресторану.

**Висновки з проведеного дослідження.** В дослідженні було визначено та систематизовано основні сучасні інноваційні підходи стосовно управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Серед зазначених підходів було виокремлено, зокрема: підхід щодо управління персоналом, заснований на стимулюванні ініціатив стосовно підвищення знань, навичок, підтримки політики в сфері підвищення якості обслуговування; підхід стосовно управління персоналом, заснований на стимулюванні креативності в розширенні можливостей лідерства щодо інноваційного управління та інноваційної поведінки; інноваційний підхід щодо управління персоналом в умовах залучення кожного працівника до виконання всіх завдань і функцій, націлений на можливість створення трудових резервів, які характеризуються високим рівнем взаємного замінування (або підхід щодо управління персоналом в умовах виконання функцій та професійних завдань «повного циклу»); інноваційний підхід стосовно управління персоналом, націлений на досягнення цілей сталого розвитку за основними складовими, який впливає як на рівень ефективності, імідж на національному та міжнародних ринках, так і стан екологічного та соціального забезпечення (підхід, орієнтований на досягнення цілей сталого розвитку). Виникнення нових викликів та загроз ринкового та соціального середовища передбачає необхідність формування, впровадження нових підходів, які дадуть змогу підприємствам готельно-ресторанної сфери забезпечувати конкурентні позиції.

### Література

1. Ababneh O. M. A. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: The role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2021. Vol. 38. P. 1387-408.
2. Al-Ababneh M. M., Al-Sabi S. M., Al-Shakhsheer F. J., Habiballah M. A. Mediating Role of Empowerment between Total Quality Management (QMPS) and Service Recovery Performance in the Hotel Industry. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2018. Vol. 6. P. 286-313.
3. Al-Sabi S. M., Al-Ababneh M. M., Masadeh M. A., Elshaer I. A. Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment and Quality Management Practices. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13(3). URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13030066> (дата звернення: 20.04.2023).
4. Buil I., Martínez E., Matute J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 77. P. 64-75.
5. Carvache-Franco O., Carvache-Franco M., Carvache-Franco W. Barriers to Innovations and Innovative Performance of Companies: A Study from Ecuador. *Social Sciences*. 2022. Vol. 11(2):63. URL: <https://doi.org/10.3390/socsci11020063> (дата звернення: 20.04.2023).
6. Hassi A. Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: the mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31(4). P. 1785-1800.
7. Hu M.-L. M., Yuan Y.-H. Constructing the Assessment Scale of Youth's Restaurant Entrepreneurship Competency: The Case of Taiwan. *SAGE Open*, 2020. Vol. 10(1). URL: <https://doi.org/10.1177/2158244019900566> (дата звернення: 20.04.2023).

8. López M. P. V., Silva M. H., Silva T. M. G. da. As dinâmicas da inovação tecnológica no setor hoteleiro em tempos de pandemia da Covid-19 na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Turismo Em Análise*. 2021. Vol. 32(3). P. 554-571.

9. Nieves J., Quintana A. Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*. 2018. Vol. 18(1). P. 72-83. URL: <https://doi.org/10.1177/1467358415624137> (дата звернення: 20.04.2023).

### References

1. Ababneh, O.M.A. (2021), "The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: The role of employee engagement and individual values", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 38, pp. 1387-408.

2. Al-Ababneh, M.M., Al-Sabi, S.M., Al-Shakhsheer, F.J. and Habiballah, M.A. (2018), "Mediating Role of Empowerment between Total Quality Management (QMPS) and Service Recovery Performance in the Hotel Industry", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, vol. 6, pp. 286-313.

3. Al-Sabi, S.M., Al-Ababneh, M.M., Masadeh, M.A. and Elshaer, I.A. (2023), "Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment and Quality Management Practices", *Administrative Sciences*, vol. 13(3), p. 66, available at: <https://doi.org/10.3390/admsci13030066> (access date April 20, 2023).

4. Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019), Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 77, pp. 64-75.

5. Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, M. and Carvache-Franco, W. (2022), Barriers to Innovations and Innovative Performance of Companies: A Study from Ecuador. *Social Sciences*, vol. 11(2), p. 63, available at: <https://doi.org/10.3390/socsci11020063> (access date April 20, 2023).

6. Hassi, A. (2019), "Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: the mediating role of climate for creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 31(4), pp. 1785-1800.

7. Hu, M.-L.M. and Yuan, Y.-H. (2020), "Constructing the Assessment Scale of Youth's Restaurant Entrepreneurship Competency: The Case of Taiwan", *SAGE Open*, vol. 10(1), available at: <https://doi.org/10.1177/2158244019900566> (access date April 20, 2023).

8. López, M.P.V., Silva, M.H. and Silva, T.M.G. da. (2021), "As dinâmicas da inovação tecnológica no setor hoteleiro em tempos de pandemia da Covid-19 na cidade do Rio de Janeiro", *Revista Turismo Em Análise*, vol. 32(3), pp. 554-571.

9. Nieves, J. and Quintana, A. (2018), "Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 18(1), pp. 72-83, available at: <https://doi.org/10.1177/1467358415624137> (access date April 20, 2023).