

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 6.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.20>

УДК 331.108.2

В. О. Задоя,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>*

Т. В. Полішко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5773-4927>*

М. В. Гненний,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2457-8651>*

Н. С. Чернова,

*к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8461-498X>*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

V. Zadoia,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology*

T. Polishko,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology*

M. Hnennyi,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology*

N. Chernova,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technology*

CONTEMPORARY TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT IN TOURISM INDUSTRY COMPANIES

В науковій статті розглядаються зміни, які стали актуальними у сфері управління людськими ресурсами (HR) в результаті відміни карантинних обмежень внаслідок пандемії COVID-19. Компанії, які успішно впровадили дистанційну роботу та надали відповідну підтримку своїм співробітникам, змогли зберегти високу ефективність та продуктивність працівників, що сприяло поліпшенню корпоративної культури та підвищенню загального мікроклімату колективу.

В роботі виділяються кілька ключових тенденцій HR-менеджменту туристичної галузі. Перша тенденція - адаптивність і гнучкість бізнесу, коли компанії переглядали свої бізнес-моделі та впроваджували гнучкіші форми роботи. Друга тенденція - виробниче лідерство, що набуло особливої уваги в процесі управління людськими ресурсами через глобальну кризову ситуацію. Третя тенденція - технологічна інтеграція, яка демонструє, що застосування

сучасних технологій у HR-менеджменті стало нормою, наприклад, впровадження системи штучного інтелекту для автоматизації процесу найму та навчання персоналу.

Автор звертає увагу на значний розвиток за останні 3 роки технологічності HR-менеджменту туристичної галузі. Застосування аналітики даних (Data Analytics) стає все більш поширеним у HR-менеджменті, що набуло особливої актуальності в період пандемії. Технології штучного інтелекту (AI) та інтерактивного навчання також постійно розширюють сфери застосування в процесі управління персоналом галузі. Ці технології дозволяють автоматизувати повсякденні завдання, такі як скринінг резюме, планування інтерв'ю, формування бази даних співробітників, перевірка особи та ін. звільняючи час HR-спеціалістів на виконання стратегічних завдань.

The scientific article examines changes that have become significant in the field of human resources (HR) following the repeal of pandemic restrictions. Companies that successfully introduced remote work and provided support to their employees were able to maintain high efficiency and employee satisfaction. This contributed to an enhancement of corporate culture and increased team morale.

The study identifies several key trends in HR management within the tourism sector. The first trend is adaptability and flexibility, with companies reassessing their business models and implementing more flexible work arrangements. The second trend is operational leadership, which became crucial in HR management amidst the crisis. The third trend is technological integration, where the use of technology in HR management has become standard, such as applying artificial intelligence systems to automate hiring and training processes.

The author focuses on the impact of technology on HR management in the tourism industry. The use of data analytics (Data Analytics) is becoming increasingly prevalent in HR management, which has become especially important post-pandemic. The use of artificial intelligence (AI) and machine learning technologies is also growing. These technologies allow automation of routine tasks such as resume screening and interview scheduling, freeing up HR professionals for strategic tasks.

The research results show that modern HR management in the tourism industry is actively responding to the challenges of the modern world. The tourism

industry is one of the most dynamic sectors in the world, characterized by constantly changing trends, consumer behaviors, and competitive landscapes. Modern human resource management plays a crucial role in this industry, providing the ability to attract, retain, and develop the talents necessary to navigate these complex landscapes. The COVID-19 pandemic, although a major challenge, has caused new opportunities for development and adaptation.

Finally, despite the challenges, the tourism industry continues to evolve and adapt to the modern world. HR management is a crucial element of this process, and it continues to refine itself to meet the needs of the industry and utilize the opportunities provided by innovative technologies.

Ключові слова: *Управління людськими ресурсами, тенденції в HR-менеджменті, адаптивність і гнучкість, виробниче лідерство, технологічна інтеграція.*

Keywords: *Human Resource Management, trends in HR Management, adaptability and flexibility, production leadership, technological integration*

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19, яка тривала протягом декількох років і супроводжувалась обмеженнями для туристичного бізнесу, залишила свій слід в галузі туризму. Зараз, коли обмеження скасовані і туристичний рух поступово відновлюється, розуміння важливості ефективного управління людськими ресурсами стало критичним для успіху компаній у цьому секторі.

В постпандемійний період туристичний бізнес стикається з новими викликами і можливостями, пов'язаними зі змінами в попиті, очікуваннях клієнтів та технологічному розвитку. HR-менеджмент має бути готовим до адаптації своєї діяльності в нових умовах, впровадженням змін та підтримкою персоналу в освоєнні нових навичок та компетенцій. Розвиток HR-стратегій, які враховують нові тренди та реалії ринку, допоможе туристичним компаніям отримати конкурентну перевагу і забезпечити успішну роботу в післякризову епоху.

На сучасному етапі HR-менеджмент відіграє критично важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації. Відповідно до новітніх вимог та

стандартів, HR-функція повинна здійснюватися із постійною орієнтацією на стратегічні цілі компанії, що включає прогнозування можливих ризиків та розробку ефективних стратегій їх протидії.

Автори Т. Ю. Чаркіна, В. О. Задоя, О. В. Пікуліна, Цвілій С. М. у статті [1] наголошують на суттєвій необхідності цифрових трансформацій та розвитку цифрової культури туристичної галузі в цілому та внутрішній складовій туристичних підприємств окремо. Оскільки цифровізація – це найшвидший спосіб виявлення, реагування та адаптації до внутрішніх й зовнішніх змін. Також авторами запропоновано етапи розвитку туристичної індустрії, які показують зміну вподобань туристів на протязі останніх 20 років, а також наведено перелік майбутніх типів трансформації туристів, поява яких розрахована на період до 2030 року. Всі зміни повинні бути враховані і відповідним чином скорельовані з HR-менеджментом компаній.

Одним з найбільших внутрішніх викликів, з якими стикаються туристичні компанії, є залучення і збереження талановитих співробітників. Проведення ефективних HR-тренінгів дозволить залучити висококваліфікований персонал, забезпечити їх мотивацію і задоволеність роботою, а також розвивати їх професійні навички і потенціал. Враховуючи рекрутингові та експлуатаційні витрати, компанії повинні бути готовими залучати талановитих працівників та створювати для них, відповідним чином, стимулююче робоче середовище, таким чином забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

Один з аспектів, який потребує особливої уваги, - це зміна в очікуваннях туристів. Після періоду обмежень і невизначеності, клієнти стали більш вимогливими щодо якості обслуговування, безпеки та діяльності персоналу. Туристичні компанії повинні розвивати свій HR-потенціал, надавати співробітникам необхідні знання і навички для забезпечення високої якості обслуговування, а також тренувати їх у взаємодії з клієнтами в нових умовах, в тому числі, в умовах широкого впровадження цифровізації бізнесу та інших сучасних технологій.

Автори Pshinko O., Charkina T., Pikulina O., Basistha N. в роботі [2] відзначають, що пандемія та карантинні заходи вивели з нормального функціонування економіку всього світу та діяльність багатьох підприємств і для їх ефективного функціонування вкрай важливо застосувати комп'ютерні та цифрові технології, які допоможуть керівникам закладів залучити нових клієнтів та отримати додатковий дохід. У роботі пропонується використати такі інструменти антикризового управління, як: технологізація, он-лайн маркетинг та інфлюенсер – маркетинг, унікальний контент.

Крім того, простійний розвиток HR-менеджменту галузі також включає удосконалення внутрішньої комунікації та співпраці персоналу в компанії. Після тривалого періоду віддаленої роботи та невизначеності, співробітники можуть відчувати розрив у комунікаціях та віддаленість від колективу. Створювати можливості для спільної роботи членів колективу - це важливі елементи для підтримки ефективної роботи команди.

У статті Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В. [3] автори зазначають, що у числі основних тенденцій сучасного ринку праці, що складаються не тільки в нашій країні, але й в усьому світі, можна назвати: вдосконалення правової бази дистанційних трудових відносин, розвиток форм і способів організації віддаленої праці, застосування її в нових сферах діяльності та збільшення кількості дистанційно зайнятих.

Крім того, розвиток HR-менеджменту в туристичних компаніях на сучасному етапі включає в себе аналіз ринку праці, знання тенденцій та розуміння нових технологій, що можуть полегшити та удосконалити роботу. Залучення висококваліфікованих фахівців, які орієнтовані на застосування у своїй діяльності інновації, може допомогти компанії впроваджувати нові технології та забезпечувати їхню успішну інтеграцію в сегменті туристичної діяльності. Також важливо передбачити ці заходи при розробці бізнес-стратегій, без який ефективний розвиток неможливий.

Так В. Задоя, Т. Чаркіна у своїй роботі [4] підкреслюють, що бізнес-стратегія, корпоративна стратегія та маркетингова стратегія є ключовими

концепціями в управлінні бізнесом, і спрямовані на досягнення успіху компанії. Також автори звертають увагу, що на сучасному етапі туристичні фірми повинні досліджувати можливі зміни стратегії з великою обережністю, і не повинні випускати з уваги необхідність перегляду своєї стратегії, якщо цього вимагають обставини. Необхідно збирати дані, які дозволяють приймати розумні, об'єктивні бізнес-рішення, з якими компаніям буде якісно діяти певний час.

Саме тому **метою статті** є дослідження сучасного стану HR-менеджменту в компаніях туристичної галузі, з огляду на їх ефективність та відповідність сучасним вимогам, ідентифікація актуальних тенденцій, що впливають на діяльність HR-менеджменту в туристичній галузі, таких як зміни в економічному середовищі, технологічні нововведення, демографічні зміни та інші фактори, що впливають на управління людськими ресурсами й аналіз впливу сучасних технологій на HR-процеси в компаніях туристичної галузі з оцінкою переваг та викликів, що супроводжують цей процес.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період пандемічних обмежень компанії туристичної галузі зазнали небаченого виклику. Із скасуванням міжнародних рейсів, закриттям кордонів та введенням карантину туристична галузь пережила кризу небаченого масштабу. Зокрема, HR-відділи цих компаній були втягнуті в центр цього шторму, адже на них лягла відповідальність за підтримку власних співробітників, впровадження нових робочих процесів і, у багатьох випадках, проведення скорочень [5].

Якщо проаналізувати економічні показники країн ЄС, то можливо спостерігати динаміку зростання секторів з 2012 до 2020 років. Перед 2019 роком туристичні галузі (переважно та частково) відзначалися значно вищим темпом зростання, порівняно з економікою в цілому за всіма обраними індикаторами. Але в 2020 році наслідки пандемії Covid-19 спричинили гостре падіння обороту і доданої вартості в туристичній сфері (-41,0% і -40,1% відповідно порівняно з 2020 і 2019 роками) (Рис. 1).

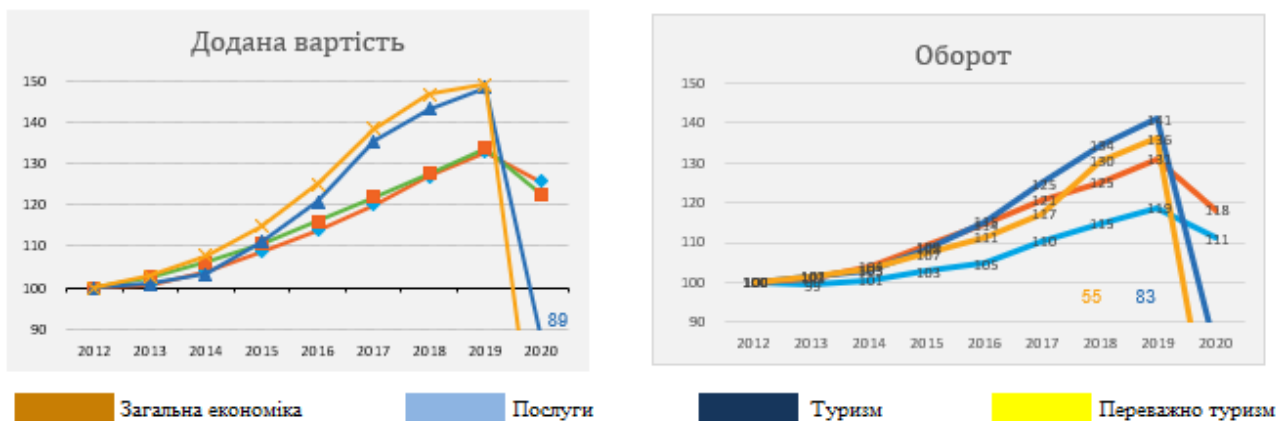


Рис. 1. Еволюція показників за кількістю підприємств та обороту капіталу країн ЄС в період 2012-2020 рр.

Джерело: сформовано, узагальнено та згруповано Т Полішко за даними [6].

Кількість осіб, які працюють у туризмі, і кількість підприємств зазнали менш драматичного спаду, проте були зафіксовані показники, які становили відповідно на 2,8 % і 13,5 % менше у 2020 році порівняно з 2019 роком (Рис. 2).

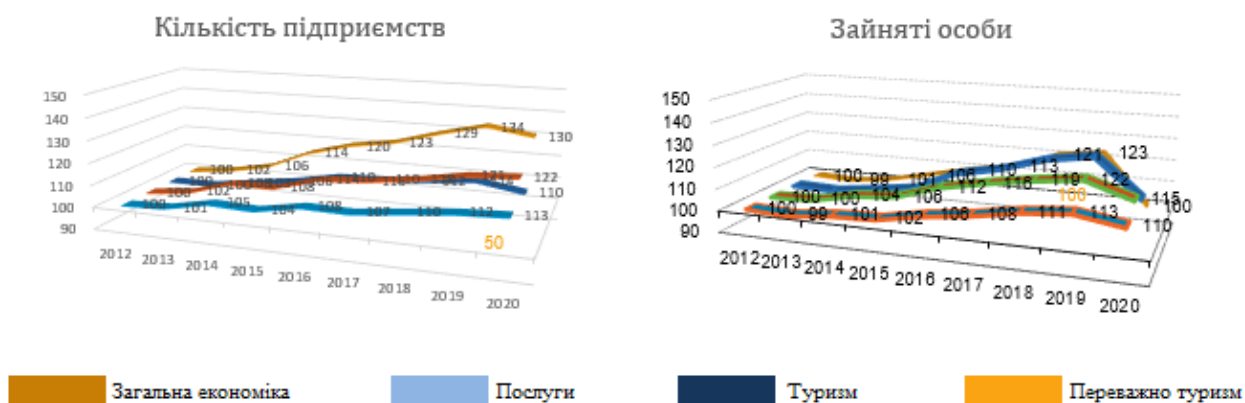


Рис. 2. Темпи росту показників кількості підприємств та персоналу в галузі туризму країн ЄС в період 2012-2020 рр.

Джерело: сформовано, узагальнено та згруповано Н. Черновой за даними [6].

Насамперед, значна частина співробітників була вимушена перейти на дистанційну роботу. У багатьох компаніях, таких як Marriott International, HR-відділи були втягнуті в центр організації та підтримки цього переходу. Що включало організацію віртуальних зустрічей, тренінги і навчання, а також підтримку співробітників в адаптації до нового середовища роботи.

Було встановлено, що компанії, які ефективно впровадили дистанційну роботу і забезпечили необхідну підтримку своїх співробітників, змогли

підтримати високий рівень ефективності та продуктивності працівників, що, в свою чергу, покращило корпоративну культуру та сприяло підвищенню морального клімату колективу.

Зі скасуванням обмежень, пов'язаних з COVID-19, туристична галузь почала відновлюватися, але процес цього відновлення не був простим. HR-відділи стали ключовими в координації цього процесу. В цей період декілька підходів стали пріоритетними в діяльності сучасного HR-менеджменту туристичних компаній.

1. *Адаптивність і гнучкість*: кризова ситуація, викликана пандемією, посилила необхідність в адаптивності та гнучкості як важливих компонентах HR-менеджменту. Деякі компанії використали цей період для переосмислення своєї бізнес-моделі та введення нових, гнучкіших форм роботи для своїх співробітників, що допомогло їм зберегти ключових працівників та продовжити роботу в складних умовах.

2. *Виробниче лідерство*: пандемія акцентувала увагу на важливості виробничого лідерства в управлінні людськими ресурсами. Туристична компанія "LeaderTour" розробила нові програми розвитку лідерства, що зосереджувались на тренуванні співробітників навичок кризового управління та розв'язання складних задач [7].

3. *Технологічна інтеграція*: використання ІТ технологій в HR-менеджменті стало нормою. Наприклад, компанія "TUI AG" впровадила систему штучного інтелекту (AI) для автоматизації процесу найму та навчання персоналу, що сприяло підвищенню ефективності кадрових процесів і зниженню витрат часу на операції з управління персоналом [8].

Загалом, аналізуючи отримані дані, можна виділити декілька ключових тенденцій, які впливають на сучасний HR-менеджмент в компаніях туристичної галузі:

1. *Орієнтація на людей*: HR-менеджмент стає все більш орієнтованим на людей, з орієнтацією на розвиток, добробут та залученість співробітників.

Компанії впроваджують більш гнучкі системи праці, розвивають корпоративну культуру та створюють здорові, мотивуючі робочі середовища.

2. *Використання статистичних даних:* використання аналітики та великих масивів даних стає все більш поширеним в HR-менеджменті. Ведучі туристичні компанії використовують базу статистичних даних для прогнозування поведінки співробітників, планування найму та оптимізації процесів управління персоналом.

3. *Цифрова трансформація:* пандемія прискорила цифрову трансформацію HR-функцій. Технології, такі як штучний інтелект, інтерактивне навчання та автоматизація управлінських операцій, все активніше використовуються для різноманітних HR-завдань, включаючи рекрутинг, тренінги та оцінювання продуктивності.

Один з центральних аспектів цього процесу є набір персоналу. Після скорочень співробітників, які довелося проводити під час пандемії, багато компаній зіткнулися з необхідністю швидкого набору персоналу для відновлення нормальної діяльності.

З цієї точки зору, компанія Hilton використала цю можливість для перегляду своїх практик у сфері HR. Вони не просто активно набирали нових співробітників, але й впроваджували нові підходи до навчання та розвитку персоналу, що дозволило їм підвищити ефективність та задоволеність членів колективу.

Іншою важливою тенденцією є зростаюча роль IT технологій у HR. З дистанційною роботою, віртуальними зустрічами і тренінгами стали необхідні нові навички та інструменти. Багато компаній використали цю можливість для впровадження нових HR-технологій, що забезпечити їх більш ефективну комунікацію, управління та навчання персоналу. Пандемія виявила, що стрес та невпевненість можуть мати серйозний вплив на продуктивність та задоволеність працівників. HR-відділи зосередилися на розробці стратегій підтримки добробуту співробітників, включаючи програми підтримки

психічного здоров'я, гнучкі графіки роботи та заходи щодо балансу роботи і особистого життя.

Важливо підкреслити вплив технологій на HR-менеджмент в туристичній галузі. Для виявлення глибинних тенденцій у цьому секторі необхідно розглянути технологічні зміни, які відбуваються у сучасних HR-структурах. Особливо після відміни карантинних обмежень від COVID-19, коли компанії прагнуть впровадити новітні технології, щоб відповідати сучасним вимогам.

Технології для аналізу даних (Data Analytics) вже довгий час використовуються в HR-менеджменті, але вони стали особливо важливими після пандемії. За допомогою аналізу даних HR-спеціалісти можуть виявляти закономірності та тенденції в роботі своїх відділів, що дозволяє їм приймати більш ефективні рішення на основі даних.

Застосування *штучного інтелекту (AI)* та інтерактивного навчання в HR також поступово збільшується. Ці технології можуть автоматизувати рутинні задачі, такі як скринінг резюме або планування інтерв'ю, що дає змогу HR-спеціалістам приділити більше уваги важливим стратегічним завданням.

Іншою важливою технологією для кадрової служби є *системи електронного навчання (e-learning)*. Вони дозволяють компаніям навчати своїх співробітників безпечно і ефективно, незалежно від їх місцезнаходження. Важливо відзначити, що впровадження e-learning систем вимагає від HR-спеціалістів набуття нових навичок, таких як розробка цифрового навчального контенту і управління онлайн-навчанням.

Останнім, але не менш важливим інноваційним трендом в HR-технологіях є використання *блокчейну*. Хоча блокчейн традиційно асоціюється з криптовалютами, його потенціал далеко перевищує цю сферу. В контексті HR-менеджменту, блокчейн може сприяти прозорості та безпеці персональних даних співробітників, що підвищує довіру та ефективність HR-процесів.

Блокчейн може використовуватись для автоматичної верифікації освітніх та професійних документів кандидатів, що спрощує процес наймання та

зменшує можливість шахрайства. Це особливо важливо для глобальних туристичних компаній, які наймають співробітників з різних країн.

Також блокчейн може сприяти прозорості у відносинах між роботодавцем та співробітником, оскільки всі договори та угоди, збережені в блокчейні, не можуть бути змінені без згоди обох сторін. Це може покращити взаємодію між HR та співробітниками та забезпечити більшу справедливість в роботі.

Важливо зазначити, що впровадження новітніх технологій у HR-менеджмент вимагає від компаній готовності до змін і постійного навчання. Це включає не тільки навички користування технологіями, але й здатність розуміти їх вплив на бізнес-процеси та стратегію компанії. І хоча впровадження цих технологій може бути викликом, вони надають значні можливості для оптимізації HR-процесів і підвищення ефективності HR-менеджменту.

Розглядаючи специфічні приклади компаній, можна згадати туристичну компанію "Кругом Світу". Вони активно впроваджують AI в HR-процеси, автоматизуючи повторювані задачі і забезпечуючи більше часу для стратегічного планування. Інший приклад - компанія "Еко-Туризм", яка активно використовує системи електронного навчання для підвищення кваліфікації своїх співробітників, незважаючи на їх географічний розкид [9].

У цьому контексті важливо розуміти, що HR-технології - це не магічний вирішувач проблем. Їх ефективність визначається якістю процесів та стратегій, на які вони спрямовані. Тому важливо ці технології розглядати як інструменти, що допомагають підвищити ефективність HR-менеджменту, а не як панацею від усіх проблем.

Важливо також зазначити, що ці технології вимагають великої відповідальності, особливо в контексті захисту даних та етичного використання штучного інтелекту. HR-відділи повинні бути особливо обережні при використанні цих технологій, щоб гарантувати прозорість та справедливість у своїй діяльності.

Висновок. Результати дослідження показують, що сучасний HR-менеджмент в туристичній галузі активно відповідає на виклики сучасного

світу. Туристична галузь є однією з найдинамічніших секторів у світі, характеризується постійно змінюваними трендами, споживчими поведінками та конкурентними ландшафтами. Сучасне управління людськими ресурсами відіграє важливу роль в цій галузі, забезпечуючи можливість привабити, утримати і розвивати таланти, необхідні для навігації в цих складних ландшафтах. Пандемія COVID-19, хоча й була великим викликом, спричинила нові можливості для розвитку та адаптації.

Технологічні тенденції, такі як Data Analytics, AI, e-learning і блокчейн, проникли в HR-процеси, змінюючи спосіб роботи та стратегію HR-відділів. Це означає, що сучасний HR-менеджмент потребує нового набору навичок, включаючи технічні навички, стратегічне мислення та навички управління змінами.

В кінцевому підсумку, незважаючи на виклики, туристична галузь продовжує розвиватися та адаптуватися до сучасного світу. HR-менеджмент є важливим елементом цього процесу, і він продовжує вдосконалюватися, щоб відповідати на потреби галузі та використовувати можливості, які надають новітні технології.

Література

1. Tetiana Charkina, Olena Pikulina, Vyacheslav Zadoja, Sergiy Tsviliy. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. PHILOSOPHY, ECONOMICS AND LAW REVIEW Scientific journal 2022 Volume 2, no. 1. С. 111-120. DOI 10.31733/2786-491X-2022-1-108-117
2. Pshinko O., Charkina T., Pikulina O., Basistha N. Directions of Anti-Crisis Management of Restaurant Business. Philosophy, Economics and Law Review. 2021. Vol. 1, № 1. P. 18–24. DOI 10.31733/2786-491X-2021-18-24
3. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. *Науковий вісник Дніпропетровського державного*

університету внутрішніх справ. 2021. №3 (112). С. 136–141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141.

4. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of transport economics and management*, 2022, Iss. 8(24). С. 72-80. ISSN 2664-3871 (Online)

5. Економічна правда. URL: "<https://www.epravda.com.ua/news/2020/06/17/661917/> (дата звернення: 26.05.2023).

6. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu.translate.google/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200415-1?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=wapp (дата звернення: 25.05.2023).

7. The official site of the CSR Company International (2019), «SR strategy formulation and implementation», available at: <https://www.csr-company.com/> (дата звернення: 27.05.2023).

8. The official site of the TUI AG (2019), “Hotels publishes its 2018 Sustainability Report”, available at: <https://www.tuigroup.com/> (дата звернення: 27.05.2023).

9. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4694&i=12>. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.93

References

1. Charkina, T. Pikulina, O. Zadoja, V. and Tsviliy, S. (2022), “Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism”, *Philosophy, Economics and Law Review Scientific journal*, Volume 2, no. 1, pp. 111-120. DOI 10.31733/2786-491X-2022-1-108-117

2. Pshinko, O., Charkina, T., Pikulina, O. and Basistha, N. (2021), “Directions of Anti-Crisis Management of Restaurant Business”, *Philosophy,*

Economics and Law Review, Vol. 1, no. 1, pp. 18–24. DOI 10.31733/2786-491X-2021-18-24

3. Hrebeniuk, H. M. and Martseniuk, L. V. (2021), “Remote work as a new reality of labor relations”, *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3 (112), pp. 136–141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141.

4. Zadoia, V.O. and Charkina, T.Yu. (2022), “Strategic management in tourism: key aspects”, *Review of transport economics and management*, vol. 8(24), pp. 72-80.

5. *Ekonomichna pravda* (2020), “Hilton to cut 22% of staff worldwide”, available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/06/17/661917/> (Accessed 26.05.2023).

6. Eurostat (2020), “Tourism vital to employment in several Member States”, available at: https://ec-europa-eu.translate.googleusercontent.com/translate/en/eurostat-news/-/ddn-20200415-1?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=wapp (Accessed 25.05.2023).

7. The official site of the CSR Company International (2019), “SR strategy formulation and implementation”, available at: <https://www.csr-company.com/> (Accessed 27.05.2023).

8. The official site of the TUI AG (2019), “Hotels publishes its 2018 Sustainability Report”, available at: <https://www.tuigroup.com/> (Accessed 27.05.2023).

9. Kozhukhivska, R. and Nepochatenko, V. (2020), “Digital technologies as a basis for the development of the tourism industry in Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.93

Стаття надійшла до редакції 30.05.2023 р.